

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE
ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V
INFORMACIJSKI PANOJI**

Ljubljana, julij 2025

ŠPELA OVSEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Ovsec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih na primeru izbranega podjetja v informacijski panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam oz. navajam v besedilu, citirana oz. povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 2.9.2025

Podpis študentke: 

KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	3
2.1	Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodenja	3
2.2	Pomen avtentičnosti in z njim povezani koncepti.....	8
2.3	Elementi avtentičnega vodenja	10
2.3.1	Samozavedanje	11
2.3.2	Samoregulacija	12
2.3.3	Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj vodje	13
2.3.3.1	Samoučinkovitost.....	15
2.3.3.2	Upanje	15
2.3.3.3	Optimizem	15
2.3.3.4	Odpornost	15
2.4	Avtentični vodja.....	17
2.4.1	Razvoj avtentičnega vodje	19
2.4.2	Značilnosti avtentičnega vodje	20
2.4.3	Poslanstvo in vizija avtentičnih vodij	23
3	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH in usklajevanje dela ter zasebnega življenja	24
3.1	Motivacija zaposlenih	24
3.1.1	Teorije motivacije zaposlenih	24
3.1.2	Vpliv motivacije zaposlenih na uspešnost podjetja	26
3.1.3	Načini motiviranja zaposlenih na primeru Google.....	27
3.2	Usklajevanje dela in zasebnega življenja	27
3.2.1	Pomen usklajevanja dela in zasebnega življenja	28
3.2.2	Ravnovesje in neravnovesje med delom in zasebnim življenjem	30
3.2.3	Načela, ki povezujejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem	31
3.3	Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih v kontekstu usklajevanja dela in zasebnega življenja	33
4	RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA V INFORMACIJSKI PANOGI.....	34
4.1	Predstavitev podjetja v informacijski panogi.....	34
4.2	Zasnova raziskave in metodologija	35
4.2.1	Namen in cilji raziskave.....	35
4.2.2	Raziskovalna vprašanja in hipoteze.....	36
4.2.3	Metodologija in oblikovanje vprašalnika.....	36
4.3	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	38

4.3.1	Predstavitev vzorca	38
4.3.2	Avtentično vodenje na primeru podjetja v informacijski panogi.....	39
4.3.2.1	Lastna avtentičnost vodij	39
4.3.2.2	Zaznana avtentičnost vodij, ocenjena s strani zaposlenih.....	40
4.3.3	Motivacija zaposlenih na primeru podjetja v informacijski panogi.....	41
4.3.4	Usklajevanje dela in zasebnega življenja na primeru podjetja v informacijski panogi.....	43
4.3.5	Medsebojni vplivi in povezave konstruktov.....	45
4.4	Zaključne ugotovitve.....	47
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj in zastavljene teze.....	47
4.4.2	Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju	49
4.4.3	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	51
5	SKLEP.....	52
	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGE	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja	36
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja	10
Slika 2: Model samozavedanja.....	11
Slika 3: Cikel samoregulacije	13
Slika 4: Model pozitivnega psihološkega kapitala	14
Slika 5: Sestavine pozitivnega psihološkega kapitala	16
Slika 6: Predstavitev vzorca.....	39
Slika 7: Lastna avtentičnost vodje.....	40
Slika 8: Zaznana avtentičnost vodij s strani zaposlenih	41
Slika 9: Ocena motivacijskih dejavnikov s strani zaposlenih.....	42
Slika 10: Ocena motivacijskih dejavnikov s strani vodje.....	43
Slika 11: Ocena vidikov usklajevanja dela in zasebnega življenja s strani zaposlenih.....	44
Slika 12: Ocena vidikov usklajevanja dela in zasebnega življenja s strani vodje.....	45
Slika 13: Povezava med konstrukti (korelacijska analiza)	46
Slika 14: Zbrana priporočila vodstvu	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodstvo	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ALQ – (angl. Authentic Leadership Questionnaire); vprašalnik avtentičnega vodenja

IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije

PsyCap – (angl. Psychological); pozitivni psihološki kapital

WLB – (angl. Work-Life balance); ravnovesje med delom in zasebnim življenjem

1 UVOD

Avtentično vodenje ima bistven pomen za uspeh sodobnih organizacij, saj temelji na iskrenem in poštenem pristopu vodje in gradi odnose na zaupanju, transparentnosti ter integriteti. Vodja deluje skladno s svojimi vrednotami, kar omogoča dolgoročno povezanost z zaposlenimi in organizacijo (Walumbwa in drugi, 2008). Ta pristop ne le pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in zavzetost zaposlenih, temveč tudi spodbuja trajnostne poslovne prakse. Z etičnim odločanjem in dolgoročnim razmišljanjem avtentični vodje prispevajo k uravnoteženju rasti organizacije z okoljskimi in družbenimi odgovornostmi (Al-Hawary in Alwan, 2023).

Raziskave kažejo, da avtentično vodenje ustvarja delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjene in upoštevane. Takšno okolje spodbuja zaposlene k večjemu samozaupanju in optimizmu, kar povečuje njihov psihološki kapital. Vodstvo spoštuje potrebe zaposlenih in jim s tem daje občutek varnosti. Ustvarjeni so pogoji, ki pripomorejo k boljši motivaciji zaposlenih ter lažjemu doprinosu k doseganju skupnih ciljev podjetja. Pomemben mehanizem za motivacijo zaposlenih je sposobnost jasnega komuniciranja osebnih vrednot in pričakovanj ter spodbujanje odprtega dialoga z zaposlenimi (Ling in drugi, 2022; Braun in Frey, 2021).

Motivacija zaposlenih je ključen dejavnik pri uspešnem doseganju skupnih ciljev v podjetju. Deci in Ryan (2000) sta v teoriji samoodločanja predstavila tri osnovne *potrebščine* motivacije, in sicer (1) avtonomija, (2) kompetence ter (3) povezanost. Ko so te potrebe zadostno izpolnjene, zaposleni postanejo bolj motivirani, kar vodi v večjo produktivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu (Deci in drugi, 2021).

Fleksibilnost pri delu prispeva k večji organizacijski uspešnosti. Po mnenju Chatterjee in drugi (2022) fleksibilna delovna politika, podprta s strani višjega managementa, omogoča zaposlenim boljše usklajevanje dela in družinskega življenja, kar pripomore k večji produktivnosti in večjemu zadovoljstvu pri delu. Takšno vodstvo spodbuja tudi večjo kreativnost in proaktivnost med zaposlenimi (Gardner in drugi, 2021). Zaposleni, ki dojemajo svoje vodje kot avtentične, razvijejo večje samozaupanje ter posledično postanejo bolj zavzeti in pripravljeni za sodelovanje v novih projektih. Poleg tega avtentični vodje spodbujajo prostovoljno sodelovanje zaposlenih, kar so potrdile tudi raziskave Winton in drugi (2022).

Namen magistrskega dela je poglobiti razumevanje avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju ter s tem prispevati k izboljšavam v podjetju na danem področju raziskovanja. Magistrsko delo si prizadeva analizirati oba koncepta v izbranem podjetju in raziskati njihovo medsebojno povezanost. Teoretični del bo služil kot osnova za

raziskavo, sestavljeno iz dveh delov (kvantitativnega in kvalitativnega), katere cilj je preučiti avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih ter njuno medsebojno povezanost na primeru izbranega podjetja v informacijski panogi. Na podlagi raziskave pa bodo predstavljena priporočila podjetju za izboljšanje poslovanja. Osnovna tema magistrskega dela je zelo relevantna v sodobnem poslovnem svetu, kjer je ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ključnega pomena, medtem ko je motiviranost zaposlenih tesno povezana z učinkovitostjo vodenja. Učinkovita motivacija tako pripomore k večji produktivnosti in lažjemu usklajevanju dela z zasebnim življenjem.

Glavni cilj magistrskega dela je raziskati avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih v kontekstu ravnotežja med delom in zasebnim življenjem ter analizirati oba koncepta v izbranem podjetju. Poleg tega bo delo preučilo, kako zaposleni dojemajo te koncepte, in preverilo njihovo medsebojno povezanost. Končni cilj je tudi predstaviti priporočila za izboljšanje poslovanja podjetja na podlagi raziskovalnih ugotovitev.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. Proučiti koncepta avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih s pomočjo kakovostne domače in tuje literature, osredotočene predvsem na najnovejše znanstvene članke.
2. Umestiti proučevana koncepta v kontekst ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.
3. Ustrezno izvesti raziskavo za ugotovitev realnega stanja prisotnosti avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju ter raziskati medsebojno povezanost teh konceptov.
4. Na podlagi ugotovitev analize predlagati smernice za nadaljnje poslovanje izbranega podjetja, zlasti za vodstvo podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih v sorazmerju z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem neposredno in pozitivno povezana, kar se potrjuje na primeru izbranega podjetja v informacijski panogi. Vodje, ki sledijo načelom avtentičnega vodenja, prispevajo k večji motivaciji zaposlenih na delovnem mestu ter posledično k boljšemu usklajevanju dela in zasebnega življenja.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na spodnjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali vodje izbranega podjetja v informacijski panogi uporabljajo principe avtentičnega vodenja?
2. Kako zadovoljni so zaposleni izbranega podjetja v informacijski panogi z motivacijskimi praksami, ki jih podjetje uporablja?

3. Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo zaposlenih izbranega podjetja v informacijski panogi?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva glavna dela, tj. na teoretičnega in raziskovalnega. Teoretični del bo sestavljen iz dveh glavnih poglavij, in sicer poglavje, v katerem bom predstavila avtentično vodenje, in poglavje, ki bo obravnavalo motivacijo zaposlenih v sorazmerju z usklajevanja dela in zasebnega življenja. Za pripravo teoretičnega dela bom uporabila metodo deskripcije, ki omogoča oblikovanje sklepov in povezav skozi opisovanje, povezovanje in analiziranje podatkov. V ta namen bom uporabila sekundarne vire, kot so knjige, znanstveni članki in revije, osredotočene na koncept avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. Pri pisanju teoretičnega dela se bom osredotočila predvsem na najnovejše tuje znanstvene članke, vključene pa bodo tudi klasične teorije.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil izključno na kvantitativni metodologiji in bo zajemal dva ključna dela. Prvi del bo vključeval anketiranje zaposlenih izbranega podjetja v informacijski panogi, s čimer se bo raziskala njihova percepcija avtentičnega vodenja in njegova povezava z motivacijo ter usklajevanjem dela in zasebnega življenja. Drugi del raziskave bo osredotočen na anketiranje vodstva podjetja, kjer bodo analizirane vodstvene strategije in njihova vloga pri spodbujanju avtentičnega vodenja v organizaciji.

Anketa, ki bo namenjena zaposlenim, bo temeljila na znanstveno potrjenih vprašalnikih, s katerimi bomo preučili njihovo dožemanje avtentičnega vodenja, njihovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in usklajevanje osebnega ter profesionalnega življenja. Anketa za vodstvo bo osredotočena na njihove strategije vodenja, zaznavanje vpliva avtentičnega vodenja ter njegove učinke na delovno okolje in zavzetost zaposlenih.

Podatke, zbrane preko obeh anket, bom analizirala s pomočjo ustreznih statističnih metod in rezultate primerjala z obstoječimi teoretičnimi okviri, obravnavanimi v teoretičnem delu magistrskega dela. Na podlagi teh ugotovitev bom oblikovala smernice za izboljšanje avtentičnega vodenja izbranega podjetja v informacijski panogi, z namenom izboljšanja motivacije zaposlenih ter njihovega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodenja

Vodenje je interdisciplinarno področje, osredotočeno na raziskovanje vpliva, odnosov in interakcij med voditelji ter njihovimi sledilci v organizacijah in širšem družbenem kontekstu. Gre za kompleksno in dinamično prakso, v katero se vključuje motivacijo, komunikacijo, odločanje in prilagajanje različnim situacijam. Raziskave o vodenju izhajajo iz različnih

disciplin, kot je psihologija, sociologija, ekonomija, politične vede in kulturne študije. Sinhrono prepletanje teh disciplin zagotavlja bogato teoretično podlago za razumevanje področja vodenja. Te raziskave vključujejo tako kvantitativne kot kvalitativne pristope in obsegajo ključne teme, usmerjene v zgodovinski razvoj vodenja, vlogo osebnih lastnosti vodij, povezavo z organizacijsko kulturo, razvoj timske dinamike ter vpliv vodenja na organizacijsko uspešnost (Bryman in drugi, 2011).

Stogdill (1950) je že v sredini 20. stoletja vodenje označil kot proces vplivanja na aktivnosti posameznikov ali skupin v specifični situaciji z namenom dosege določenega cilja. Poudaril je, da je vodenje neločljivo povezano z vplivom vodje ter s prilagodljivostjo vodenja glede na spreminjajoče se okoliščine. Po Stogdillu vodenje ni le formalna funkcija, temveč dinamičen proces, ki se natančno prilagaja situacijam in potrebam sledilcev.

Dimovski in drugi (2013) razlagajo vodenje kot sposobnost vodje, da preko svojega vedenja, komunikacije in osebnega zgleda navdihuje in motivira sodelavce za doseg organizacijskih ciljev. Njihova opredelitev izpostavlja pomen vodje ne le kot usmerjevalca nalog, temveč tudi kot spodbujevalca osebne rasti in razvoja posameznikov v organizaciji. V tem okviru vodenje postane celosten proces, kjer vodja ne le vodi, ampak tudi podpira osebno in profesionalno rast svojih zaposlenih, kar pripomore k širšemu razvoju organizacije.

Northouse (2018) vodenje opredeljuje kot proces, v katerem posameznik vpliva na skupino ljudi, da skupaj dosežejo skupni cilj. Ta definicija še posebej poudarja interakcijo med vodjo in sledilci, kjer je odnos med njima ključnega pomena za uspešno vodenje. Northouse v svoji opredelitvi izpostavi, da je vodenje bolj kot le naloga posameznika – gre za dinamiko med vodjo in sledilci, kjer vsak posameznik prispeva k skupnemu cilju. V tem procesu je pomemben tudi kontekst, saj so različni cilji, okolja in izzivi, s katerimi se soočajo organizacije, neposredno povezani z naravo in s kakovostjo medosebnih odnosov, ki jih vodja vzpostavi z zaposlenimi.

Dimovski in drugi (2013) poudarjajo, da je za uspešno prihodnost organizacije ključnega pomena izobraževanje, saj omogoča zaposlenim, da se prilagajajo novim zahtevam in izzivom v procesu organizacijskih sprememb. Izobraževanje ni zgolj proces prenosa znanja, temveč spodbuja razvoj veščin, ki omogočajo aktivno sodelovanje v procesu sprememb.

Na podlagi obstoječih definicij in raziskav v področju vodenja je mogoče identificirati več ključnih značilnosti, ki opredeljujejo uspešno in učinkovito vodenje. Te značilnosti se med seboj prepletajo, saj so odvisne od posameznikovih sposobnosti, vrednot in pristopov v različnih situacijah. Med najpomembnejše značilnosti vodenja, ki vplivajo na uspešnost vodij in njihovih organizacij, spadajo:

1. **Vpliv:** Vodenje temelji na sposobnosti vodje, da vpliva na svoje sodelavce z namenom spodbujanja njihovega zavzetja ter doseganja organizacijskih ciljev. Ta vpliv je lahko formalni, ko izhaja iz vodstvene pozicije v organizaciji, ali neformalni, kjer je odvisen od vodjevega osebnega zgleda, karizme in sposobnosti vplivanja na druge na bolj subtilen način. V tem kontekstu je ključno, da vodja ustvarja verodostojnost, ki temelji na zaupanju zaposlenih v njegove sposobnosti in integriteto. Kot so opozorili Avolio in Gardner (2005), ima avtentičnost vodje pomembno vlogo pri oblikovanju vpliva, saj vodi k večjemu zaupanju in povečanemu zavzetju s strani sodelavcev.
2. **Vizija:** Vizija predstavlja osrednji element vodenja, saj vodja razvija dolgoročne cilje in smernice ter jih jasno komunicira svojim sodelavcem. Vizija, kot sta poudarila Avolio in Gardner (2005), je ključna za vodenje, saj navdihuje zaposlene, da prepoznajo smisel in pomen svojih nalog. Vodje, ki uspešno komunicirajo svojo vizijo in jo povezujejo z etičnimi vrednotami, niso zgolj usmerjevalci, temveč ustvarjajo skupno identiteto in poslanstvo znotraj organizacije, kar povečuje motivacijo in zavzetost zaposlenih.
3. **Motivacija:** Ključna naloga vodje je, da motivira svoje sodelavce pri doseganju visokih standardov in ciljev. Herzberg (1968) razlikuje med notranjimi in zunanjimi dejavniki motivacije. Notranji dejavniki vključujejo občutek dosežka, priznanje in osebno zadovoljstvo z opravljenim delom, medtem ko zunanjim dejavnikom pripadajo finančne nagrade, bonitete in drugi materialni spodbudniki. Uspešen vodja mora prepoznati, kateri dejavniki so ključni za motivacijo vsakega posameznika, in jih učinkovito povezati z organizacijskimi cilji.
4. **Odločanje:** Sprejemanje odločitev je ena od osrednjih nalog vsakega vodje. Vodje morajo biti sposobni sprejemati informirane in uravnotežene odločitve na podlagi analize podatkov in mnenj svojih sodelavcev. Walumbwa in drugi (2008) poudarjajo, da je uravnoteženo obdelovanje informacij bistvenega pomena za vodje, saj omogoča upoštevanje različnih pogledov in mnenj pri sprejemanju odločitev, kar povečuje legitimnost odločitev ter zmanjšuje možnost napak. Pomembno je, da vodja v procesu odločanja vzpostavi odprto komunikacijo, ki vključuje prispevek vseh članov ekipe.
5. **Razvijanje odnosov:** Vodja mora graditi odnose, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju in odprti komunikaciji. Transparentni in odprti odnosi med vodjo in sodelavci so temelj za uspešno sodelovanje ter gradnjo pozitivne organizacijske kulture. Kot navajajo Gardner in drugi (2005), so transparentni odnosi ključni za vzpostavljanje vodenja, saj omogočajo, da vodja deluje v skladu z vrednotami in s prepričanji, kar spodbuja zaupanje in spoštovanje znotraj organizacije. Z izgradnjo močnih medosebnih odnosov vodje spodbujajo zavezanost zaposlenih in ustvarjajo okolje, v katerem so ljudje pripravljeni aktivno prispevati k doseganju skupnih ciljev.

6. **Etično vodenje:** Etika vodenja je ključni dejavnik, ki vpliva na dolgoročno uspešnost in trajnost organizacije. Vodje morajo delovati v skladu s svojimi moralnimi načeli in biti zgled svojim sodelavcem. Dimovski in drugi (2013) poudarjajo, da so etične vrednote temelj za trajnostno in učinkovito vodenje. Vodja, ki dosledno ravna v skladu z etičnimi smernicami in vrednotami organizacije, povečuje legitimnost svojih odločitev in krepi občutek odgovornosti znotraj organizacije. Etično vodenje prav tako preprečuje korupcijo, nepošteno prakse in druge oblike neetičnega ravnanja, ki lahko negativno vplivajo na ugled organizacije.

V sodobnem poslovnem okolju, ki je zaznamovano z visoko stopnjo negotovosti, s hitro spreminjajočimi se tržnimi pogoji in z globalizacijo, postaja vodenje ključni dejavnik za doseg organizacijskih ciljev in trajnostni razvoj podjetja. Organizacije danes potrebujejo vodje, ki niso le kompetentni, temveč tudi sposobni prilagajati svoj vodstveni slog glede na specifične potrebe zaposlenih, dinamiko skupin ter zunanje in notranje izzive. V tem kontekstu so učinkoviti vodje tisti, ki združujejo strateško razmišljanje, čustveno inteligenco in operativno izvedbo (Dimovski in drugi, 2013). Sposobnost strateškega razmišljanja omogoča vodjem, da se osredotočijo na dolgoročne cilje, obenem pa obvladujejo kratkoročne izzive, medtem ko čustvena inteligenca omogoča obvladovanje medosebnih odnosov in ustvarjanje podpore znotraj organizacije. Hkrati pa operativna izvedba zagotavlja učinkovito implementacijo strateških načrtov in odločitev na vsakodnevni ravni (Goleman, 1995).

Vodenje v sodobnem okolju ni zgolj tehnična veščina, temveč zapleten proces, ki zahteva nenehno refleksijo, učenje in razvoj. Vodje morajo biti sposobni ne le prilagoditi svoje odločitve trenutnim potrebam, temveč tudi aktivno spodbujati in podpirati kulturo učenja znotraj organizacije. To vključuje spodbujanje inovativnosti, odprtost za nove ideje in natančno spremljanje sprememb v organizacijskem okolju. Naloga vodje je vzdrževati visoko raven samozavedanja, kar predstavlja temelj za razvoj avtentičnega vodenja. Vodja se s tem zaveda svojih vrednot, prepričanj in vedenjskih vzorcev, kar omogoča, da je njegov vpliv na sledilce avtentičen in spodbuden (Avolio in Gardner, 2005).

Poleg tega mora vodja v sodobnem okolju opravljati vlogo motivatorja, ki usmerja in razvija svoje zaposlene. Motivacija zaposlenih je ključna za doseg organizacijskih ciljev, saj angažirani in motivirani posamezniki prispevajo k večji produktivnosti, inovativnosti in zadovoljstvu na delovnem mestu. Vodje, ki so sposobni prepoznati notranje motivatorje, kot so občutek dosežka, priznanje in profesionalna rast, lahko učinkovito vplivajo na dobrobit svojih zaposlenih ter njihovo angažiranost. Hkrati pa morajo vodje razvijati transparentne odnose, ki temeljijo na zaupanju in odprti komunikaciji, saj le-ti omogočajo vzpostavitev močne in povezane organizacijske kulture, ki spodbuja sodelovanje in skupno reševanje izzivov (Herzberg, 1968).

Avtentično vodenje je ključno za uspeh sodobnih organizacij. Temelji na iskrenem in poštenem pristopu vodje, ki gradi odnose na zaupanju, transparentnosti in integriteti. Vodja deluje skladno s svojimi vrednotami, kar omogoča dolgoročno povezanost z zaposlenimi in organizacijo (Walumbwa in drugi, 2008). Ta način vodenja ne samo pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in zavzetost zaposlenih, temveč tudi spodbuja trajnostne poslovne prakse. Z etičnim odločanjem in dolgoročnim razmišljanjem avtentični vodje prispevajo k uravnoteženju rasti organizacije z okoljskimi in družbenimi odgovornostmi (Al-Hawary in Alwan, 2023).

V študiji Zheng in drugi (2022) poudarjajo, da je avtentično vodenje poglavitno na vseh ravneh organizacije. Ugotavljajo, da avtentično vodenje vrhnjega managementa vpliva na način, kako srednji management vodi svoje ekipe, kar posledično vpliva na delovno zavzetost in uspešnost zaposlenih. Vrhni management s svojim pristnim vedenjem spodbuja srednji management k sprejemanju podobnih vzorcev vodenja ter tako ustvarja pozitivno klimo v podjetju.

Avtentičnost vodij ne predstavlja le naravno lastnost, temveč je večšina razvita skozi refleksijo in dosledno osebno rastjo vodje. Ključnega pomena je, da avtentični vodje izražajo visoko stopnjo samozavedanja in samozaupanja, saj to omogoča zvestobo svojim vrednotam tudi v težkih okoliščinah. Tak način vodenja vodi do ustvarjanja bolj pozitivnega in sodelovalnega delovnega okolja v organizaciji (Avolio in Gardner, 2005).

Avtentično vodenje je relativno nov koncept v teoriji vodenja in izhaja iz transformacijskega vodenja. Ključni elementi učinkovitosti vključujejo preglednost, moralno in etično vedenje, odprtost ter visok nivo samozavedanja vodje. V zadnjem času je avtentično vodenje pridobilo pomembno pozornost v teoretičnih razpravah in v praksi, saj postaja vse bolj prepoznano kot ključen element učinkovitega vodenja v sodobnih organizacijah. Kljub rastočemu zanimanju pa obstajajo še številne razprave, ki se osredotočajo na vprašanja veljavnosti, učinkovitosti in namena avtentičnega vodenja. Pojem avtentičnega vodenja je tesno povezan z načeli pozitivne psihologije, saj se osredotoča na krepitev pozitivnih psiholoških kapacitet vodje ter na pristno ustvarjanje odnosov s sledilci, ki temeljijo na zaupanju in integriteti (Caza in Jackson, 2011).

Pomembno je poudariti, da avtentično vodenje ni odvisno zgolj od lastnih lastnosti vodje, temveč zahteva tudi podporo sodelavcev in organizacijskega konteksta, saj je uspešnost vodenja pogosto prepletena z družbenimi in organizacijskimi dejavniki (Gardner in drugi, 2005). Medtem ko avtentičnost temelji na notranjem prepričanju vodje o lastnem vedenju, nekateri avtorji opozarjajo na potrebo po potrditvi te avtentičnosti tudi s strani zunanjih opazovalcev, kot sta Harter (2002) in Kemis (2003). Drugi, kot sta Shamir in Eilam (2005) ter Avolio in Gardner (2005), pa se osredotočajo na razlikovanje med avtentičnim vodjem

in zgolj avtentičnim posameznikom, saj mora vodja v tej vlogi aktivno integrirati svojo osebno avtentičnost v svoje vodstvene prakse (Alan Bryman in drugi, 2011).

Čeprav smo na začetku tega poglavja avtentično vodenje opisali kot nov poudarek v raziskavah, mnogi ključni avtorji, kot Avolio in Gardner (2005), nasprotujejo tem interpretacijam, saj menijo, da avtentično vodenje ni nova oblika vodenja ali oznaka za obstoječ pojav, temveč predstavlja »temeljni koncept vseh pozitivnih in učinkovitih oblik vodenja« (Avolio in drugi, 2005). S tem se potrjuje, da avtentično vodenje ni zgolj nov trend, temveč temeljni element za uspešno in trajnostno vodenje v različnih kontekstih (Avolio in drugi, 2005).

Teorija predpostavlja tri različne nivoje avtentičnosti, ki so med seboj hierarhično povezani: osebna avtentičnost posameznika, avtentičnost vodje kot vodje ter avtentično vodenje kot samostojen pojav (Shamir in Eilam, 2005; Yammarino in drugi, 2008). Ti nivoji se med seboj prepletajo na način, da vsak naslednji nivo temelji na prejšnjem. To pomeni, da osebna avtentičnost posameznika predstavlja temelj za razvoj avtentične vloge vodje, medtem ko je avtentično vodenje odvisno od prisotnosti avtentičnega vodje. Brez osebne avtentičnosti ni mogoče govoriti o avtentičnem vodji, prav tako pa avtentično vodenje ni mogoče brez vodje, ki deluje v skladu s svojimi resničnimi vrednotami, prepričanji in vedenjskimi vzorci (Gardner in drugi, 2005). Ta hierarhična struktura poudarja, da avtentičnost ni zgolj posamezna lastnost, temveč kompleksno medsebojno povezan proces, kjer osebno zavedanje vodje in njegova avtentičnost neposredno vplivata na kakovost in učinke vodenja v širšem kontekstu organizacije (Bryman in drugi, 2011).

2.2 Pomen avtentičnosti in z njim povezani koncepti

Avtentičnost je skozi zgodovino predstavljala enega temeljnih idealov posameznikovega ravnanja in identitete. Pojem izhaja iz grške filozofije in koncepta »*To thine own self be true*«, kar poudarja zvestobo samemu sebi. V sodobnem organizacijskem kontekstu pa avtentičnost ni le osebnostna lastnost, temveč tudi ključen dejavnik uspešnega in etično odgovornega vodenja (Cooper in drugi, 2005).

Po mnenju Cooper in drugi (2005) so ljudje bolj avtentični, kadar ohranjajo in izražajo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in nagnjenja ter ravna v skladu z njimi. Chan in drugi (2005) definirajo avtentičnega vodjo kot posameznika, ki ima (1) sposobnost jasnega zaznavanja svojih vrednot, ciljev in čustev; (2) sposobnost, da ravna v skladu s svojo notranjo naravo; (3) jasno izraženo osebno identiteto ter (4) zmožnost uskladiti svoje preference z družbenimi pričakovanji.

Avtentičnost je prav tako temeljni kulturni konstrukt modernega zahodnega sveta, ki ga Handler (1986) opredeljuje kot zahodno iskanje neokrnjene in prvobitne identitete, kar

odraža vrednote in ideologije individualizma. Koncept avtentičnosti je tako globoko zakoreninjen v zahodnih predstavah o posamezniku in kulturi, kjer se »resnično« dojemata kot izraz lastne notranje resničnosti, neodvisno od družbenih norm in vplivov.

Pomembna razlika obstaja med iskrenostjo (angl. sincerity), ki se nanaša na skladnost med izraženimi in dejanskimi občutki, ter avtentičnostjo, ki presega iskrenost in poudarja zvestobo lastni notranji identiteti. V kontekstu vodenja to pomeni, da vodja ne deluje zgolj iskreno, temveč predvsem usklajeno s svojimi globokimi vrednotami in prepričanji (Handler, 1986).

Gardner in drugi (2005) poudarjajo, da avtentičnost vključuje tako posedovanje notranjih izkušenj (misli, čustev, prepričanj) kot tudi dejavno ravnanje v skladu z njimi. Vendar pa avtentičnost ni absolutno stanje – posameznik ni zgolj avtentičen ali ne, temveč se nahaja na kontinuumu avtentičnosti (Erickson, 1995). Penger (2006) pri tem dodaja, da iskrenost vključuje odnos z drugimi, medtem ko je avtentičnost strogo usmerjena navznoter.

Koncept avtentičnosti je ključnega pomena za razvoj teorij avtentičnega vodenja, ki poudarjajo, da mora vodja delovati v skladu s svojo notranjo identiteto, hkrati pa biti transparenten, etičen in odprt v odnosih s sledilci (Avolio in Gardner, 2005; Luthans in Avolio, 2003). Avtentično vodenje temelji na pozitivni psihologiji in transformacijskem vodenju, pri čemer so samozavedanje, relacijska transparentnost in notranja moralna perspektiva ključni elementi.

Vodje, ki utelešajo avtentičnost, ustvarjajo organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, odprti komunikaciji in medsebojnem spoštovanju. Kot izpostavi Handler (1986), avtentičnost presega individualno raven in se izraža tudi v odnosih med vodjo in sledilci. Takšni vodje ne predstavljajo zgolj nosilcev sprememb, temveč so katalizatorji pozitivnega razvoja v organizaciji.

Vendar pa Handlerjeva (1986) kritika avtentičnosti kot kulturnega konstrukta odpira pomembna vprašanja o izvedljivosti avtentičnega vodenja. Sodobne organizacije pogosto zahtevajo prilagajanje in kompromis, kar lahko vodi v konflikte med posameznikovo notranjo resničnostjo in zunanjimi zahtevami. Če je avtentičnost kulturno pogojena, se poraja vprašanje, ali je vodenje, ki temelji na popolni zvestobi samemu sebi, v resnici izvedljivo v kolektivnem in dinamičnem okolju.

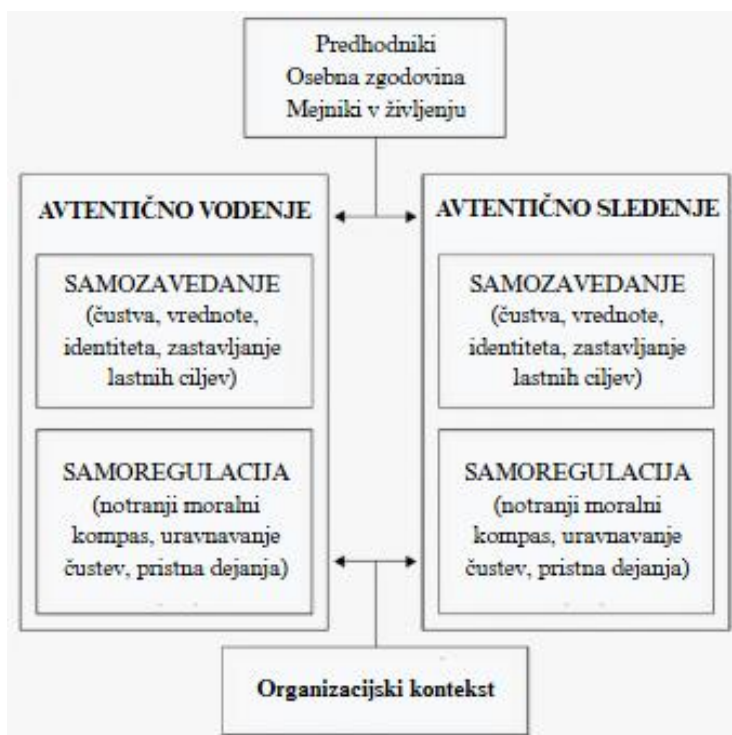
Freeman in Auster (2011) tako opozarjata, da avtentično ravnanje zahteva bodisi močno voljo bodisi jasno znanje o lastnih vrednotah – oboje pa je težko prepoznati in še težje dosledno uresničevati. Duignan in Bhindi (1997) pristop k avtentičnosti povežeta z integriteto, etiko, osebnostjo in odnosi. Avtentičnost zato ni zgolj zvestoba sebi, temveč tudi zmožnost ustvarjanja zaupanja, sodelovanja in trajnostnega razvoja.

2.3 Elementi avtentičnega vodenja

Osrednja naloga avtentičnih vodij je razumevanje potreb zaposlenih, podpora njihovem razvoju in zagotavljanje potrebnih virov. S tem pristopom povečujejo motivacijo, zavzetost in uspešnost zaposlenih, hkrati pa vzpostavljajo odnose, ki temeljijo na zaupanju in transparentnosti. Avtentično vodenje tako spodbuja osebni in profesionalni razvoj zaposlenih preko samozavedanja in samoregulacije (Dimovski in drugi, 2013). Poleg tega avtentični vodje ustvarjajo pozitivno delovno okolje, kjer izražajo pozitivna čustva in spodbujajo samouresničitev med zaposlenimi, kar krepi psihološki kapital zaposlenih in prispeva k boljšemu delovnemu vzdušju (Ramalu in Janadari, 2022).

Spodnja slika 1 prikazuje model razvoja avtentičnega vodenja, ki poudarja medsebojni vpliv med vodjo in sledilci. Model temelji na dveh osrednjih komponentah, samozavedanju in samoregulaciji, ki sta prisotni tako pri avtentičnem vodenju kot tudi pri avtentičnem sledenju. Ključni dejavniki, kot so osebna zgodovina, življenjski mejniki ter organizacijski kontekst, vplivajo na razvoj avtentičnosti v obeh vlogah. Model izpostavlja dinamičen odnos, kjer avtentični vodja s svojim vedenjem spodbuja enako raven avtentičnosti pri svojih sodelavcih (Gardner in drugi, 2005).

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2005).

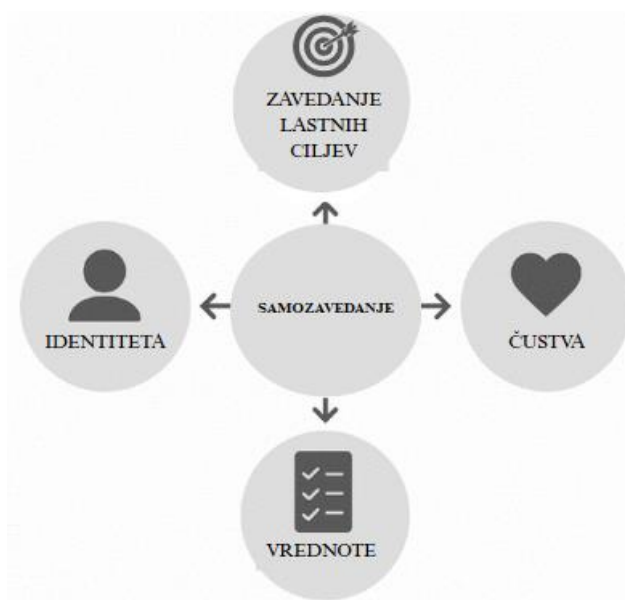
2.3.1 Samozavedanje

V sodobnem razumevanju avtentičnega vodenja raziskovalci poudarjajo, da je samozavedanje temeljna komponenta, ki omogoča razvoj pristnega, učinkovitega in etičnega voditeljstva (Ilies in drugi, 2005; Shamir in Eilam, 2005). Avtentičnost v tem kontekstu ni le rezultat izražanja notranjih vrednot, temveč odraz poglobljenega zavedanja vodje o sebi, svoji identiteti in svoji vlogi v odnosu do drugih.

Samozavedanje pomeni, da se posamezniki zavedajo svojega obstoja in vseh elementov, ki jih definirajo v določenem času in prostoru (Silvia in Duval, 2001). Gre za dinamičen proces, ki se ne zaključi, temveč se razvija skozi celotno življenjsko in vodstveno pot. Posameznik ob tem nenehno odkriva in reflektira svoje edinstvene talente, temeljne vrednote, prepričanja, želje in cilje, kar predstavlja osnovo za avtentično vodenje (Day, 2000; George, 2003).

Kernis (2003) samozavedanje opredeljuje kot sposobnost »imeti zavedanje in zaupanje v svoje motive, občutke, želje in sama pomembna spoznanja«. Vodenje v tem kontekstu vključuje nenehno samorefleksijo, kar pomeni, da se vodja zaveda svojih prednosti in slabosti, razume svoje čustvene odzive ter zna svoje ravnanje uravnavati v skladu s svojim notranjim sistemom vrednot in motivov.

Slika 2: Model samozavedanja



Vir: prirejeno po Avolio in Gardner (2005).

Slika 2 prikazuje model samozavedanja, kot ga predstavljata Avolio in Gardner (2005). V eni izmed temeljnih študij na področju avtentičnega vodenja Gardner in drugi (2005)

opredelijo štiri ključne komponente samozavedanja, ki so bistvene za razvoj avtentičnega vodje: vrednote, identiteta, čustva in cilji. Podobno razumevanje ponujajo tudi Bamford, Wong in Laschinger (2013), ki prav tako poudarjajo pomen teh štirih elementov kot stebrov notranje refleksije in osebnostnega razvoja.

Morin (2011) povezuje pozitivno samozavedanje z visoko stopnjo čustvene inteligence in samozavesti, kar dodatno potrjuje, da samozavedanje ni le osebnostna lastnost, temveč tudi sposobnost, ki vpliva na kakovost odnosov z drugimi in na zmožnost vodenja z zgledom. Vodja, ki se zaveda svojih čustev, motivov in notranjih ciljev, ima večjo verjetnost, da bo sprejemal premišljene, etične in uravnotežene odločitve.

2.3.2 Samoregulacija

Eden od osrednjih psiholoških mehanizmov, ki podpira avtentično vodenje, je samoregulacija. Gre za proces, s katerim posamezniki nadzorujejo in usmerjajo svoje misli, čustva in vedenje v skladu z notranjimi standardi ter cilji (Stajkovic in Luthans, 1998). Samoregulacija omogoča avtentičnim vodjem, da uskladijo lastne vrednote z dejanji in tako vzpostavijo zaupanje, stabilnost ter skladnost v odnosu do sebe in drugih.

Po Avolio in Gardner (2005) poteka proces samoregulacije v treh fazah: (1) oblikovanje standardov – bodisi obstoječih bodisi novih, (2) ocenjevanje neskladij med temi standardi in dejanskim vedenjem ter (3) določitev ukrepov za odpravo zaznanih neskladij. To pomeni, da vodja nenehno preverja, ali deluje v skladu z lastnimi vrednotami, in ob zaznanem odklonu ustrezno prilagodi svoje vedenje. S tem ohranja svojo avtentičnost in kredibilnost v očeh sodelavcev.

Hofmann in drugi (2012) izpostavljajo tri bistvene komponente uspešne samoregulacije: (1) zavedanje lastnih misli, čustev in vedenja, (2) zadostno motivacijo za odpravo neskladij ter (3) sposobnost izvedbe sprememb. Če posameznik pri katerikoli izmed teh komponent odpove – na primer zaradi pomanjkanja notranjih standardov, motivacije ali volje – se učinkovitost samoregulacije zmanjša.

Pomembno je razumeti, da samoregulacija ni statičen, temveč ciklični proces. Zimmerman (2002) opisuje model samoreguliranega učenja, kjer posameznik najprej načrtuje cilje in strategije, nato spremlja lastno uspešnost in končno reflektira rezultate. Ta refleksija služi kot osnova za prihodnje načrtovanje, kar ustvarja stalno učenje in osebni napredek.

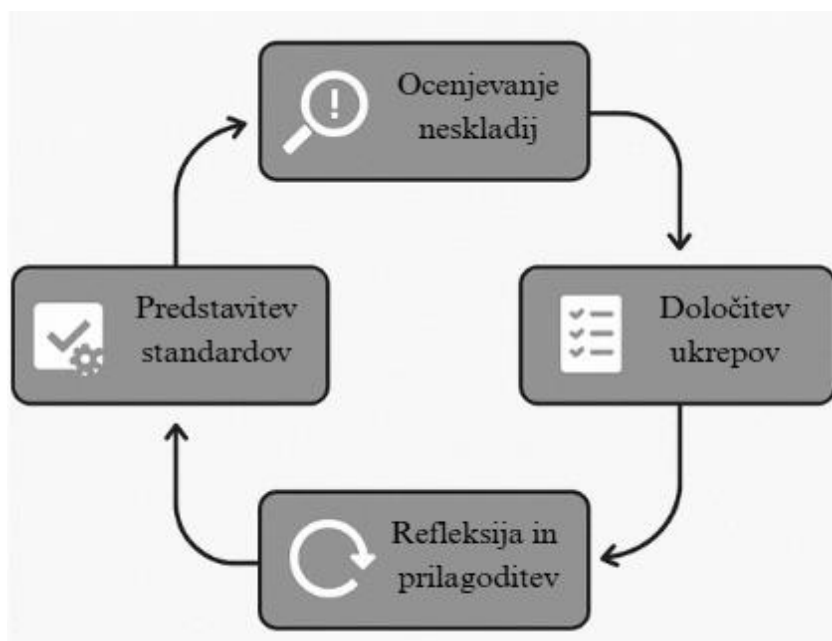
Samoregulacija torej ne vključuje le vedenjskih prilagoditev, temveč tudi uravnoteženo procesiranje informacij, pri čemer posameznik zbere pozitivne in negativne informacije o sebi in jih vključi v svoje nadaljnje odločitve (Walumbwa in drugi, 2008). Ta sposobnost je ključen temelj za avtentično odločanje in delovanje.

Sparrowe (2005) opozarja, da je lahko klasičen model samoregulacije, ki temelji na ujemanju med vedenjem in notranjim prototipom »resničnega jaza«, omejujoč, saj ne zajame dinamične narave identitete. Predlaga alternativni narativni pristop, v katerem posameznik svojo avtentičnost izraža skozi koherentno življenjsko zgodbo, ki združuje namene, odločitve in izide. Ta pristop omogoča fleksibilnost in pristnost v spreminjajočih se okoliščinah.

Dodatno lahko razumevanje samoregulacije poglobimo s konceptoma delujočega jaza in možnih jazov, ki po Lord in Brown (2004) ter Markus in Nurius (1986) omogočata posamezniku, da ne deluje zgolj iz stabilne, trajne identitete, temveč tudi iz potencialov, želja in pričakovanj, ki se oblikujejo skozi čas.

McCullough in Willoughby (2009) poudarjata, da vodje z učinkovito samoregulacijo gradijo zaupanje, saj se predstavljajo takšni, kot so, in se ne bojijo izražati svojih resničnih misli in občutkov. Tovrsten pristop krepi pristne odnose v delovnem okolju, saj zaposleni zaznajo vodjo kot doslednega in iskrenega. Na sliki 3 je razviden celoten cikel samoregulacije, kot ga opisujeta Avolio in Gardner (2005).

Slika 3: Cikel samoregulacije



Vir: prirejeno po Avolio in Gardner (2005).

2.3.3 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj vodje

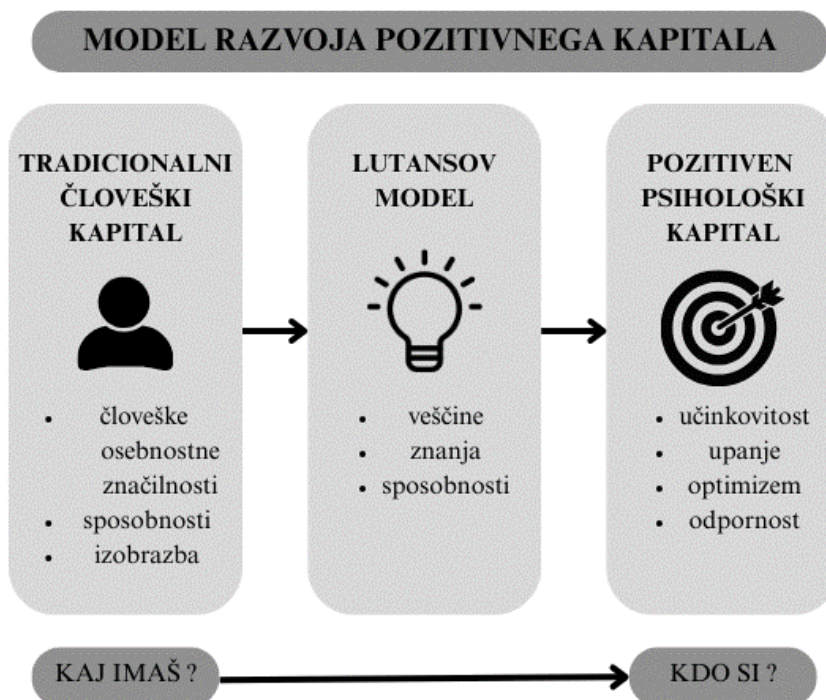
V sodobnem poslovnem okolju se vse večja pozornost usmerja na notranje vire posameznika kot temelj njegove uspešnosti in vpliva v organizaciji. Eden najpomembnejših konceptov, ki

se je razvil na presečišču pozitivne psihologije in vodenja, je pozitiven psihološki kapital (angl. Psychological Capital – PsyCap). Ta predstavlja pozitivno psihološko stanje razvoja posameznika in vključuje štiri ključne dimenzije: samoučinkovitost, upanje, optimizem in odpornost (Luthans in drugi, 2007).

Luthans in Avolio (2003) sta te komponente prepoznala kot temeljne vire notranje moči in stabilnosti vodje, ki poleg osebne rasti prispevajo tudi k bolj etičnemu, transparentnemu in skladnemu vodenju – značilnostim, ki so ključne za avtentičnega vodjo. Pomembno je, da pozitiven psihološki kapital ne označuje trajnih osebnostnih lastnosti, temveč psihološka stanja, ki jih je mogoče razvijati z načrtnim izobraževanjem, izkušnjami in mentorskim delom (Luthans, 2002b; Luthans in drugi, 2004).

Slika 4 prikazuje model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala, ki vključuje prehod od tradicionalnega človeškega kapitala prek Lutansovega modela do sodobnega koncepta pozitivnega psihološkega kapitala. Tradicionalni kapital temelji na lastnostih, kot so izobrazba, osebnostne značilnosti in sposobnosti (kaj imaš), medtem ko Lutansov model vključuje nadgradnjo v obliki znanj in veščin. Končni cilj razvoja je pozitiven psihološki kapital, ki temelji na štirih dimenzijah: učinkovitosti, upanju, optimizmu in odpornosti (kdo si). Model poudarja pomen notranjih psiholoških virov pri doseganju uspešnosti in zavzetosti posameznika v organizaciji.

Slika 4: Model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

2.3.3.1 Samoučinkovitost

Samoučinkovitost je sposobnost posameznika, da verjame v svoje zmožnosti za uspešno izvedbo nalog in premagovanje ovir. Gre za temeljno komponento socialno-kognitivne teorije, ki poudarja pomen osebne učinkovitosti pri doseganju ciljev (Bandura, 1997). Visoka stopnja samoučinkovitosti spodbuja proaktivnost, vztrajnost in zavzetost (Stajkovic in Luthans, 1998b). Kot takšna samozavest pomembno prispeva k avtentičnemu vodenju, saj vpliva na odločnost vodje in njegovo sposobnost pozitivnega vplivanja na sodelavce (Wood in Bandura, 1989).

2.3.3.2 Upanje

Upanje je pogosto spregledan, a ključen vidik psihološkega kapitala. Snyder in drugi (1991) so ga opredelili kot »pozitivno motivacijsko stanje«, ki temelji na sposobnosti usmerjanja volje (angl. goal-directed energy) in strategij (angl. planning to meet goals). V kontekstu vodenja upanje omogoča vizionarstvo, iskanje poti kljub oviram ter spodbuja vztrajnost pri uresničevanju ciljev. Peterson in Luthans (2002) poudarjata, da upanje prispeva k zmanjšanju fluktuacije in večji angažiranosti zaposlenih, s čimer postaja nepogrešljiv element avtentičnega vodenja.

2.3.3.3 Optimizem

Optimizem, kot ga opredeljuje Seligman (1998b), se nanaša na tendenco pripisovanja negativnih dogodkov zunanjim, začasnim in specifičnim dejavnikom, medtem ko so pozitivni dogodki vezani na notranje, trajne in globalne razloge. Gre torej za kognitivni proces, ki posamezniku omogoča, da realno, a pozitivno interpretira izkušnje. Optimisti kažejo večjo zavzetost, postavljajo višje cilje in imajo višjo odpornost proti stresu (Peterson, 2000; Gillham, 2000). Takšna naravnost je ključna pri vodjih, ki želijo v organizaciji ustvariti pozitivno klimo in spodbuditi razvoj zaposlenih (Wunderley in drugi, 1998).

2.3.3.4 Odpornost

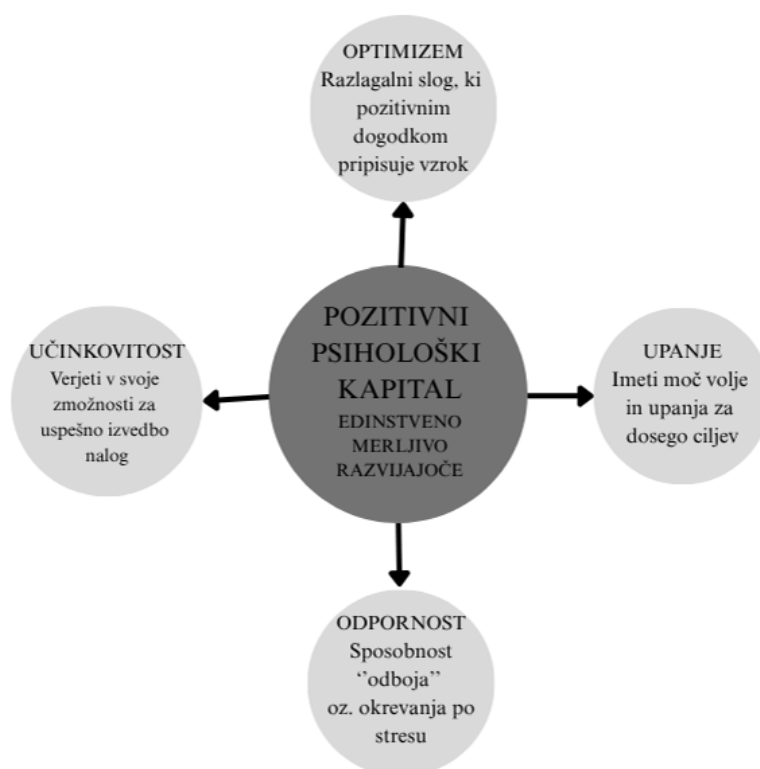
Odpornost pomeni psihološko sposobnost »odboja« oz. okrevanja po stresnih situacijah, neuspehih ali spremembah. V preteklosti je bila obravnavana predvsem v otroški psihopatologiji (Egeland in drugi, 1993), vendar danes predstavlja osrednjo komponento pozitivne psihologije (Luthans, 2002a; Coutu, 2002). Masten in Reed (2002) izpostavljata tri strategije za razvoj odpornosti: osredotočenost na zmanjševanje tveganj, izboljševanje virov in mobilizacijo notranjih psiholoških mehanizmov. Odpornost je izjemno pomembna za avtentične vodje, saj jim omogoča učinkovito soočanje s krizami in prilagajanje v hitro spreminjajočem se okolju.

Pozitiven psihološki kapital neposredno prispeva k oblikovanju avtentičnega, ki temelji na notranji skladnosti, etiki in osebni integriteti (Luthans in Avolio, 2003). May in drugi (2003) poudarjajo, da avtentični vodje delujejo transparentno in etično ter se ne izogibajo moralnim dilemam, temveč jih pogumno naslavljajo. Proces oblikovanja avtentičnega vodje pa ni enkraten dogodek, temveč dinamičen razvoj, ki ga oblikujejo različni načrtovani in nenačrtovani sprožilni dogodki (Luthans in Avolio, 2003).

Pozitivna organizacijska psihologija, katere temelje sta postavila Seligman in Csikszentmihalyi (2000), podpira idejo, da se pozitiven psihološki kapital razvija skozi izkušnje in refleksijo. V kontekstu vodenja je tak razvoj še posebej pomemben, saj vodje z visokim pozitivnim psihološkim kapitalom ne le uspešneje vodijo sebe, temveč tudi ustvarjajo podporno, zaupanja vredno in trajnostno usmerjeno organizacijsko kulturo (Dimovski in drugi, 2009).

Čeprav nekateri avtorji opozarjajo, da lahko prevelik poudarek na pozitivnih dimenzijah pozitivnega psihološkega kapitala zamegli pristno avtentičnost (Cooper in drugi, 2005; Shamir in Eilam, 2005; Sparrowe, 2005), se večina raziskovalcev strinja, da to predstavlja pomembno orodje za krepitev osebnega razvoja in vodstvene zrelosti. Luthans in Yossef (2007) sta predstavila sestavine pozitivnega psihološkega kapitala, kot jih prikazuje slika 5.

Slika 5: Sestavine pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: prirejeno po Luthans in Yossef (2007).

2.4 Avtentični vodja

Avtentični vodje imajo sposobnosti samoregulacije, s čemer učinkovito ravnaajo z napetostmi in s konflikti med svojimi osebnimi vrednotami ter z organizacijskimi odgovornostmi (Novicevic in drugi, 2006). Glavne karakteristike avtentičnih vodij so tudi samozavednost, uravnoteženost in skladnost s svojimi cilji, vrednotami in čustvi, poleg tega pa so avtentični vodje tudi transparentni pri izražanju teh vidikov svojim sledilcem (Hughes, 2005). Transparentnost in odprtost v komunikaciji gradita zaupanje in intimnost ter spodbujata sodelovanje in občutek stabilnosti v timu, kar vodi v večjo predvidljivost in boljše delovno vzdušje (Gardner in drugi, 2005; Chan in drugi, 2005). Relacijska transparentnost zahteva pripravljenost vodje, da se izpostavi pregledovanju in povratnim informacijam, kar predstavlja ključen del učnega procesa (Popper in Lipshitz, 2000).

Avtentični vodje spodbujajo pozitiven samorazvoj tudi pri drugih članih organizacije, saj izkazujejo sposobnosti samozavedanja, uravnoteženega procesiranja, samoregulacije in relacijske transparentnosti (Mazutis in Slawinski, 2008). Ko vodje izkazujejo te sposobnosti, lahko oblikujejo organizacijsko kulturo, ki spodbuja avtentičen dialog, s pomočjo katerega se omogoča napredek in proces povratnega učenja (Mazutis in Slawinski, 2008). Vodje na ta način ustvarjajo okolje, kjer se spodbujata tako osebni kot profesionalni razvoj, kar prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije.

Kemis (2003) v svoji definiciji avtentičnosti izpostavi štiri ključne komponente, ki so bistvene za avtentične vodje: (1) natančno samospoznavanje, (2) nepristransko obdelovanje informacij, (3) notranja perspektiva in (4) povezovalni odnosi. Te komponente omogočajo vodjem ohranjanje avtentičnosti v svoji vlogi, saj vodijo skladno s svojimi notranjimi vrednotami in prepričanji ter gradijo odnose, ki temeljijo na odprtosti in zaupanju (Gardner in drugi, 2005; Walumbwa in drugi, 2008). Kot je opredeljeno v raziskavah Harter (2002) in Kemis (2003), je avtentičnost večdimenzionalen konstrukt, ki vključuje psihološke in družbene komponente, skozi katere avtentični vodje usklajujejo svojo osebno izkušnjo avtentičnosti z družbenimi in organizacijskimi zahtevami.

Harter (2002) razpravlja o koreninah avtentičnosti v antični grški filozofiji, kjer je avtentičnost opredeljena skozi dve ključni komponenti: sposobnost spoznavanja »pravega« sebe in delovanje v skladu s to resnično podobo. Če posameznik verjame, da je avtentičen, to postane njegova osebna izkušnja avtentičnosti (Sheldon in Gardner, 2005; Harter, 2002). Kemis (2003) pri tem dodaja širšo dimenzijo avtentičnosti, ki vključuje tudi medosebne odnose, kar je ključnega pomena za avtentične vodje, ki ne le spoznavajo sebe, ampak tudi gradijo in vzdržujejo odnose, ki temeljijo na odprtosti in zaupanju.

Ko združimo te teoretične okvire, lahko opredelimo avtentične vodje kot posameznike, ki imajo jasno in celovito samospoznavanje v vseh svojih pogledih, vključno s prepričanji,

prednostmi in slabostmi. Takšni vodje delujejo skladno z lastnimi prepričanji in vrednotami ter integrirajo to samospoznavanje v svoje vodstvene prakse, kar omogoča učinkovito in usklajeno vodenje (Gardner in drugi, 2005; Ilies in drugi, 2005).

Avtentično vodenje presega tradicionalne vodstvene prakse, saj se osredotoča na razvoj pristnih, globokih odnosov med vodjo in sledilci, kar spodbuja dolgoročni uspeh tako posameznikov kot organizacij. Eden izmed ključnih mehanizmov vpliva avtentičnega vodje je pozitivno modeliranje – z zgledom prikazuje, kako skladnost med vrednotami, čustvi in dejanji tvori temelj učinkovitega vodenja (Avolio in drugi, 2004; Gardner in drugi, 2005).

V zgodnjih fazah razvoja teorije avtentičnega vodenja so številni raziskovalci predlagali raznolike procese, preko katerih avtentični vodje vplivajo na razvoj svojih sledilcev. Med najpogostejše omenjenimi so osebni in socialni identifikacijski procesi, skozi katere sledilci prepoznajo vrednote vodje kot lastne (Ilies in drugi, 2005; Shamir in Eilam, 2005). Ob tem imajo pomembno vlogo tudi procesi samoregulacije, samozavedanja, pozitivnih čustvenih stanj in notranje moralne perspektive, ki vodjem omogočajo avtentično vedenje v različnih organizacijskih situacijah (Luthans in Avolio, 2003; May in drugi, 2003).

Avtentični vodje so pogosto označeni kot »vodje z zgledom«, saj skozi transparentnost odločanja, čustveno iskrenost, optimizem, upanje ter odpornost utelešajo avtentičnost v praksi (Gardner in drugi, 2005; Ilies in drugi, 2005). Poleg tega vplivajo na sodelavce tudi preko pozitivnega čustvenega prenosa. Frederickson (2003) v svojem modelu pozitivne spirale trdi, da pozitivna čustva vodij niso zgolj individualna, temveč imajo nalezljiv učinek, ki spodbuja učenje, inovacije in psihološko blagostanje v celotni organizaciji. Kernis (2003) dodaja, da avtentičnost sama po sebi povečuje intenziteto in trajanje pozitivnih čustev, kar posledično vpliva na osebni in kognitivni razvoj zaposlenih.

V kontekstu teorije socialne izmenjave pa Ilies in drugi (2005) razlagajo, da so odnosi, ki jih gradijo avtentični vodje, zaznamovani z visokimi ravni zaupanja, spoštovanja in sodelovanja. Vodje, ki svojo avtentičnost uresničujejo v vsakdanjih interakcijah, vzpostavijo recipročne odnose, v katerih se zaposleni počutijo cenjene in razumljene. Takšno okolje spodbuja ne le večjo učinkovitost, ampak tudi večjo vključenost in zavzetost pri delu.

Ena ključnih značilnosti avtentičnega vodje je relacijska preglednost, ki pomeni pripravljenost na povratno informacijo, iskreno komunikacijo ter ranljivost v odnosih z drugimi (Popper in Lipshitz, 2000). Ko vodja spodbuja odprt dialog in omogoča izražanje različnih mnenj, ustvarja prostor za zaupanje, sodelovanje in medosebno učenje. Relacijska preglednost, združena z notranjo moralno usmerjenostjo, ustvarja varno psihološko okolje, kjer so zaposleni motivirani za doseg tako osebnih kot kolektivnih ciljev.

Vsi ti procesi – od čustvene nalezljivosti, preko identifikacije, do socialne izmenjave – razlagajo, zakaj so avtentični vodje ključnega pomena za vzpostavljanje uspešnih in odpornih organizacij. Brez vključitve teh dimenzij bi bilo razumevanje vodenja omejeno le na formalne funkcije, brez celostnega vpogleda v dinamiko sledenja in odnosa znotraj organizacije (Avolio in drugi, 2004).

2.4.1 Razvoj avtentičnega vodje

Razvoj vodij (angl. leader development) se osredotoča na osebno rast posameznikov in širjenje njihovih sposobnosti za uspešno opravljanje vodstvenih nalog. Ta proces vključuje različne elemente, kot so samospoznavanje, obvladovanje nasprotujočih si zahtev, gradnja medosebnih odnosov ter strateško razmišljanje. Van Velsor in McCauley (2004) poudarjata, da je razvoj vodij predvsem usmerjen v posameznika in njegov potencial za izboljšanje vodstvenih sposobnosti v različnih kontekstih. Razvoj vodij temelji na izkušnjah, saj se veščine za učinkovito vodenje oblikujejo skozi praktično vključevanje v vodstvene naloge (Vicere in Fulmer, 1998). Osebni razvoj posameznih vodij je torej kontinuiran proces, ki zahteva tako individualno angažiranost kot tudi podporno organizacijsko okolje.

Razvoj vodenja (angl. leadership development) pa presega osebno rast in vključuje širši kontekst, v katerem se vodenje ne nanaša le na posameznike, temveč tudi na dinamiko celotnih timov in organizacij. Day (2000) trdi, da razvoj vodenja vključuje organizacijske in kulturne spremembe, ki omogočajo, da vodje in njihovi sledilci oblikujejo močnejše povezave med seboj. V tem okviru vodje niso zgolj usmerjeni v opravljanje lastnih nalog, temveč tudi v oblikovanje ciljev organizacije kot celote, povezovanje različnih funkcionalnih enot in ustvarjanje kolektivnih identitet (Day in drugi, 2004).

Za uspešno izvajanje razvojnih programov je ključno, da se razvijajo tako posamezniki kot tudi organizacijske strukture, ki podpirajo to rast. Dober primer tega je vojaški sektor, kjer se razvoj vodij pogosto prepleta z večjimi cilji organizacije, kot sta izboljšanje učinkovitosti in komunikacije. Raziskave, kot so tiste, ki so jih izvedli Day in drugi (2004), so pokazale, da razvoj vodij prispeva k večji prilagodljivosti organizacije, kar omogoča uspešno soočanje z nenehnimi spremembami in izzivi.

Na podlagi tega so se razvili različni teoretični modeli, ki omogočajo natančnejše spremljanje napredka vodij. Ena izmed teh je teorija razvoja vodstvene identitete, ki jo je razvila skupina pod vodstvom Komives in drugi (2005). Ta model spremlja napredovanje vodij od individualnega do kolektivnega razumevanja vodenja, pri čemer vodja postopoma postaja bolj usklajen z vrednotami in s cilji širšega tima. Lord in Hall (2005) dodajata, da razvoj vodstvenih veščin vključuje kognitivne in relacijske procese, ki se razvijajo skozi

različne faze identitete, pri čemer je vodstvena identiteta dinamičen proces, oblikovan skozi izkušnje, povratne informacije in refleksijo.

Avtentično vodenje se osredotoča na osebne vrednote in pristnost vodij. Luthans in Avolio (2003) trdita, da so ključni elementi avtentičnega vodenja pozitivna psihološka stanja, kot so upanje, optimizem in odpornost, ki podpirajo etične prakse in ustvarjajo odprto ter zaupljivo okolje. Shamir in Eilam (2005) poudarjata, da so življenjske zgodbe vodij in njihova sposobnost samorefleksije ključni za razvoj avtentičnosti v njihovem vodenju. Avtentičnost je tesno povezana z relacijskim pristopom k vodenju, kjer vodje ne delujejo zgolj v interesu organizacije, temveč tudi v skladu z lastnimi vrednotami in prepričanji. Ta pristop pripomore k boljšim medosebnim odnosom in večji učinkovitosti vodenja na vseh ravneh organizacije.

2.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Modeli avtentičnega vodenja, kot jih predlagata Walumbwa in drugi (2008) ter Gardner in drugi (2005), ponujajo celovit okvir za razvoj vodij, ki delujejo v skladu s svojimi notranjimi vrednotami, spodbujajo etično vedenje in gradijo zaupanje v organizaciji. Ti modeli izpostavljajo pomen samospoznanja, moralne integritete in preglednosti ter nudijo praktične smernice za izboljšanje organizacijske kulture in uspešnosti. Avtentično vodenje tako predstavlja ključni pristop za obvladovanje izzivov v sodobnem poslovnem okolju.

Razvoj avtentičnega vodenja je spodbudil potrebo po bolj etičnih, zaupanja vrednih ter osebno usmerjenih vodjih v kompleksnih in hitro spreminjajočih se organizacijskih okoljih. Značilnost avtentičnega vodenja predstavlja skladnost med notranjo identiteto vodje ter njegovimi vrednotami in dejanji. Raziskovalci, kot so Walumbwa in drugi (2008), Gardner in drugi (2005) ter Luthans in Avolio (2003), so oblikovali različne modele, ki preučujejo in operacionalizirajo ta koncept v praktičnih in teoretičnih okvirih. Konceptualni model predstavlja celovit pristop k avtentičnemu vodenju in sestoji iz štirih ključnih dimenzij:

1. **Samozavedanje (angl. self-awareness)** se nanaša na sposobnost vodje, da se poglobi v svoje notranje občutke, vrednote, prepričanja ter prepozna svoj vpliv na druge. Ta dimenzija je ključnega pomena za avtentično vodenje, saj omogoča vodji, da deluje v skladu s svojimi temeljnimi načeli in razume, kako njegovo vedenje vpliva na okolico (Gardner in drugi, 2005; Walumbwa in drugi, 2008). Vodje, ki imajo visoko stopnjo samozavedanja, se tudi bolj zavedajo svojih pomanjkljivosti in se osredotočajo na izboljšanje svojih sposobnosti, pa tudi tistih v svojem timu.
2. **Transparentnost v odnosih (angl. relational transparency)** pomeni, da vodja komunicira odkrito in pošteno, kar vključuje deljenje informacij z drugimi ter spodbujanje odprtih in iskrenih odnosov s svojimi sledilci. Vodje, ki prakticirajo to

dimenzijo, gradijo zaupanje tako, da delijo svoje misli in občutke, kar pripomore k večji integriteti v organizaciji (Walumbwa in drugi, 2008).

3. **Notranja moralna perspektiva (angl. internalized moral perspective)** se nanaša na zavezanost vodje k ravnanju v skladu z lastnimi moralnimi načeli in vrednotami, kljub zunanjim pritiskom ali pričakovanjem (Luthans in Avolio, 2003; Gardner in drugi, 2005). Vodje, ki delujejo z notranjo moralno perspektivo, sprejemajo etične odločitve in spodbujajo kulturo integritete znotraj organizacije.
4. **Uravnotežena obdelava informacij (angl. balanced processing)** pomeni, da vodje objektivno ocenijo vse relevantne informacije, vključno s tistimi, ki so v nasprotju z njihovimi lastnimi prepričanji. Ta pristop omogoča bolj premišljeno odločanje, ki upošteva različne poglede in interese (Walumbwa in drugi, 2008).

Walumbwa in drugi (2008) so na podlagi empiričnih raziskav razvili večdimenzionalni model avtentičnega vodenja, ki vključuje štiri zgoraj omenjene dimenzije. Ta model so preizkusili v različnih kulturnih okoljih, kot so ZDA, Kenija in Kitajska, in ugotovili, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na ključne delovne izide, kot so zadovoljstvo zaposlenih, njihova zavzetost in organizacijska pripadnost. Poleg tega so ustvarili vprašalnik avtentičnega vodenja (angl. Authentic Leadership Questionnaire – ALQ), ki omogoča merjenje dimenzij avtentičnega vodenja ter oceno njihovega vpliva na rezultate, kot so produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da avtentično vodenje prispeva k večji organizacijski učinkovitosti, saj spodbuja zaupanje, preglednost in osebni razvoj zaposlenih.

»Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, odporen, transparenten, moralen/etičen, usmerjen v prihodnost in daje prednost razvoju sodelavcev v vodje. Avtentični vodja ostaja zvest samemu sebi, njegovo vedenje pa pozitivno preoblikuje ali razvija sodelavce v voditelje. Avtentični vodja ne poskuša prisiliti ali racionalno prepričevati sodelavcev, temveč njegove avtentične vrednote, prepričanja in vedenje služijo kot zgled za razvoj sodelavcev.« (Luthans in Avolio, 2003, str. 243)

»Namesto negativnega, pesimističnega pogleda na današnjo situacijo morajo avtentični vodje izkazovati odpornost, biti transparentni ter v svojem moralnem in etičnem ravnanju ter odločanju brežhibni. Biti morajo samozavestni, polni upanja in optimistični glede prihodnosti ter dajati prednost ne le lastnemu zglednemu vedenju, temveč tudi razvoju te sposobnosti pri sodelavcih in v organizaciji. V idealnem primeru bi se avtentično vodstveno vedenje moralo prenašati od samega vrha organizacije do najnovejših zaposlenih. Takšna razširitev avtentičnega vodenja bo postala resničnost le, če bo temeljila na značaju, dejanjih in vedenju vodij.« (Luthans in Avolio, 2003, str. 243)

Delo vodij zahteva uravnotežen preplet treh ključnih vrst spretnosti, in sicer konceptualnih, človeških in tehničnih. Konceptualna spretnost omogoča vodjem razumevanje organizacije

kot celote ter strateško razmišljanje, človeške spretnosti pa vključujejo komunikacijo, motivacijo in reševanje konfliktov, kar so veščine, ki neposredno prispevajo k avtentičnemu vodenju. Tehnična spretnost predstavlja operativno znanje in obvladovanje specifičnih nalog. Skladno z rastjo vodje po hierarhični lestvici se pomen konceptualnih in človeških spretnosti povečuje (Dimovski in drugi, 2014).

Poleg teh spretnosti je pomembno izpostaviti tudi kompetence vodij, ki so definirane kot kombinacija znanja, sposobnosti in veščin, kar omogoča kakovostno opravljanje nalog (Ivanuša-Bezjak, 2006). Sodobne organizacije težijo k managementu kompetenc, s katerim želijo zagotoviti, da so na pravih mestih ustrezni ljudje – z vrednotami, s stališči in z znanjem, ki so potrebni za uspeh (Mihalič, 2006).

Ena ključnih značilnosti avtentičnega vodje je etična naravnost, ki pomeni ravnanje v skladu z notranjimi vrednotami, ne glede na zunanje pritiske (Ciulla, 2006; Joyner in Payne, 2002). Minkes in drugi (1999) poudarjajo, da so korporativni standardi vedenja neločljivo povezani z etiko poslovanja, kar pomeni, da se od voditeljev pričakuje, da ravnajo pošteno in odgovorno.

Zaradi razlik v vrednotah posameznikov lahko isti etični položaj doživljamo različno. Tako lahko vodja svoje ravnanje dojema kot etično, ker je skladno z njegovimi vrednotami, medtem ko ga drugi ocenjujejo kot sporno (Joyner in Payne, 2002). To poudarja pomen refleksije in zavedanja lastnih vrednot v procesu vodenja.

Sodobno vodenje zahteva več kot le tehnično znanje – zahteva prepričljivo vizijo, ki jo vodja zna učinkovito komunicirati. Vizija voditelja, kot poudarjata Strange in Mumford (2022), omogoča zaposlenim, da v njej prepoznajo smer, smisel in motivacijo za skupno delovanje. Gardner in drugi (2023) dodajajo, da vizionarski voditelji ustvarjajo okolje inovativnosti in ustvarjalnosti.

Intelektualna stimulacija predstavlja drugo temeljno komponento učinkovitega vodenja, saj spodbuja zaposlene k razmisleku, učenju in sprejemanju tveganj (Fischer in Sitkin, 2023). S tem vodje spodbujajo avtonomijo zaposlenih, kar prispeva k občutku odgovornosti in pripadnosti (Yıkılmaz in Sürücü, 2023).

Vendar pa raziskave opozarjajo tudi na izzive, ki jih prinaša pretirana idealizacija avtentičnih vodij. Prevelik poudarek na »pravi« avtentičnosti lahko povzroči konflikte med vodjevo notranjo identiteto in pričakovanji organizacije (Alvesson in Einola, 2019). Zato je nujna jasna ločitev med notranjimi stanji voditelja in njegovim dejanskim vedenjem (Fischer in drugi, 2023).

2.4.3 Poslanstvo in vizija avtentičnih vodij

Vizije so opredeljene kot niz prepričanj, ki določajo, kako bi se morali ljudje obnašati in sodelovati, da bi dosegli željeno, idealizirano prihodnost (Strange in Mumford, 2002). S pomočjo oblikovanja prepričljivih vizij kultni voditelji poskušajo ustvariti kulture, ki temeljijo na skupnih vrednotah, prepričanjih, odnosih in vedenju, pri čemer nasprotujoči si pogledi pogosto postanejo demonizirani in zatirani. Kot je zapisal Maccoby (2003) v zvezi z ZDA, je bila javnost »zavedena z obljubami vizionarskih vodij«. Ker ljudje želijo delati v okolju, ki ima širši družbeni pomen, se želijo počutiti kot del večje skupnosti in delovati na način, ki je v sozvočju z njihovimi vrednotami (Pfeffer, 2010), ni presenetljivo, da se pogosto odločijo slediti takim voditeljem.

V tem kontekstu so višji vodje spodbujeni, da vplivajo na vse aspekte življenja svojih zaposlenih, vključno z njihovimi najintimnejšimi vrednotami in prepričanji. To postaja vse bolj očitno v številnih podjetjih, kjer se vodje in generalni direktorji ukvarjajo z uvajanjem »duhovnosti« na delovnem mestu (Bell in Taylor, 2004; Duchan in Plowman, 2005; Tourish in Tourish, 2010). Vizija ima v svoji najbolj optimistični obliki integrativno funkcijo, saj povezuje člane organizacije s skupnimi cilji, ki lahko usmerjajo njihovo vsakodnevno vedenje. Komuniciranje takšne vizije je dinamičen proces, ki zahteva intenzivno karizmo in poskuša preoblikovati odnose znotraj organizacije.

Kultni vodje se trudijo mobilizirati strast svojih sledilcev okoli »totalistične« vizije novega svetovnega reda, oblike organizacije ali načina bivanja. Vodje teh skupin trdijo, da njihova vizija predstavlja navdihujoč nov pristop, ki lahko preoblikuje nepopolno resničnost (Stein, 2002; Tourish in Wohlforth, 2000a, 2000b). Študije kultov v političnih kontekstih kažejo, da kultni vodje poudarjajo le tiste vidike sodobne družbe, ki jih štejejo za nezaželene, ter ponujajo radikalne vizije ekonomske, socialne ali rasne reorganizacije, ki naj bi pripeljale do popolnoma novih družbenih pogojev.

Navdušeni privrženci razvijejo popolno zvestobo, ki jih ščiti pred dvomi. Noben dokaz ni dovolj, da bi preizprašali ali zavrnil njihovo sistem prepričanj. Takšno stanje je opredeljeno kot »ideološki totalizem« (Lifton, 1961). Mesijanski vodja zahteva vedno bolj strasten izraz soglasja svojih sledilcev, pri čemer nesoglasje ni obravnavano kot koristna povratna informacija, temveč kot odpor, ki ga je treba premagati.

Lifton (1961) opredeljuje ideološki totalizem kot: *»Totalistično okolje ohranja avro svetosti okoli osnovne dogme, ki jo predstavlja kot vrhovno moralno vizijo za usmerjanje človeškega bivanja. Ta svetost je očitna v prepovedi (bodisi izrecni bodisi implicitni) postavljanja vprašanj o osnovnih predpostavkah in v spoštovanju, ki se zahteva za začetnike 'Besede,' njene trenutne nosilce in Besedo samo ... okolje pretirano poudarja popolno logiko in absolutno 'znanstveno' natančnost.«*

V poslovnem svetu postaja pomen »vizije« vedno bolj poudarjen v strokovni in akademski literaturi (Collins, 2001). Vodje pogosto želijo imeti jasno oblikovano in dramatično komunicirano »vizijo« svoje organizacije, saj verjamejo, da je to ključno za uspešno vodenje sprememb in širši organizacijski uspeh (Yukl, 2008). Z uporabo močnih retoričnih orodij si vodje prizadevajo ustvariti občutek identifikacije in povezanosti med seboj in svojimi sledilci (Sinha in Jackson, 2006). Čeprav lahko prepričljive vizije pozitivno vplivajo na organizacijo, lahko v skrajnih primerih vodijo tudi do negativnih individualnih in družbenih posledic, kar je pogosto opaziti v kulturnih organizacijah (House in Baetz, 1979).

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN USKLAJEVANJE DELA TER ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

3.1 Motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenih predstavlja ključni dejavnik za uspešnost organizacij. Po teoriji samoodločanja, ki sta jo razvila Deci in Ryan (2000), motivacija izhaja iz treh osnovnih potreb: (1) avtonomije, (2) kompetence in (3) povezanosti. Zaposleni, katerih potrebe so zadovoljene, so posledično bolj motivirani in produktivni (Deci in drugi, 2021).

Dvofaktorska teorija (Herzberg, 1968) navaja, da dejavniki zadovoljevanja osnovnih potreb ne morejo dolgoročno motivirati zaposlenih, medtem ko motivacijski dejavniki (dosežki in priznanje) spodbujajo višjo raven motivacije. Učinkovitost dela lahko na ta način povečamo s pomočjo zasnove različnih delovnih mest, kjer so ponazorjene in predstavljene jasne naloge in odgovornosti, povezane z večjim zadovoljstvom in motivacijo posameznika (Hackman in Oldhamu, 1976).

Ključ do uspešne motivacije in zadovoljstva zaposlenih predstavlja razumevanje in zadovoljevanje posameznih potreb, kar pa sorazmerno vodi k večji uspešnosti samega podjetja (Gagné in drugi, 2021; Ali in Anwar, 2021). Poleg tega pa novejša raziskava s strani Chatterjee in drugi (2022) kažejo, da fleksibilnost pri delu povečuje motivacijo, kar še posebej velja v kontekstu usklajevanja dela in zasebnega življenja.

3.1.1 Teorije motivacije zaposlenih

Motivacija predstavlja ključni element v delovnem okolju, saj vpliva na vedenje zaposlenih, njihovo učinkovitost, zadovoljstvo ter dolgoročno zavezanost organizaciji. V teoretičnem smislu predstavlja motivacija razmerje med posameznikom in njegovim okoljem, kar vpliva na izbiro vedenja, vložen trud ter vztrajnost pri doseganju zastavljenih ciljev (Latham in

Ernst, 2006). Motivacijski procesi zajemajo tri osnovne komponente: smer, intenzivnost in trajanje (Pinder, 2008).

V teorijah motivacije ločimo notranje (intrinzične) in zunanje (ekstrinzične) dejavnike. Ryan in Deci (2000) poudarjata, da intrinzična motivacija izvira iz posameznikovega zanimanja in notranjega zadovoljstva pri opravljanju naloge, medtem ko ekstrinzična motivacija temelji na zunanjih spodbudah, kot so plačila, nagrade ali kazni. Učinkovita motivacija pa zahteva razumevanje in usklajevanje obeh dejavnikov (Latham in Ernst, 2006).

Pomemben korak k celostnemu razumevanju motivacije so vsebinske teorije, ki se osredotočajo na to, kaj motivira ljudi. V povezavi z motivacijo se pogosto omenjajo štiri znane teorije:

1. **McGregorjeva teorija X in Y** – predpostavlja, da obstajata dva temeljna pogleda na človekovo naravo pri delu: teorija X, ki vidi ljudi kot lene in nezainteresirane, ter teorija Y, ki izhaja iz predpostavke, da ljudje želijo delati in rasti (McGregor, 1960; Russ, 2011).
2. **Herzbergova dvofaktorska teorija** – razlikuje med higienskimi dejavniki (npr. plača, pogoji dela) in motivatorji (npr. dosežki, odgovornost), pri čemer slednji dejansko prispevajo k zadovoljstvu pri delu (Herzberg in drugi, 1959; Deshields, Kara in Kaynak, 2005).
3. **Maslowova hierarhija potreb** – predvideva pet stopenj človeških potreb, od fizioloških do potrebe po samouresničitvi (Maslow, 1943; Dohlman in drugi, 2019).
4. **Vroomova teorija (procesna teorija)** – pričakovanja, pojasnjujejo, kako posamezniki izberejo določeno vedenje. Vroom (1964) poudarja, da je motivacija funkcija treh komponent: pričakovanj (da bo trud prinesel želene rezultate), instrumentalnosti (da bodo rezultati prinesli nagrado) in valence (vrednosti, ki jo posameznik pripisuje nagradi) (Lunenburg, 2011).

Povezava med avtentičnostjo in motivacijo je ključna. Avtentični vodje, ki delujejo skladno s svojimi vrednotami in izkazujejo transparentnost, samozavedanje ter moralno integriteto, ustvarjajo okolje, v katerem so zaposleni bolj motivirani (Luthans in Avolio, 2003). Takšni vodje podpirajo razvoj zaposlenih, jim omogočajo avtonomijo in zaupanje ter s tem krepijo njihovo notranjo motivacijo (Gardner in drugi, 2005).

Motivacijska klima, ki jo ustvarjajo avtentični vodje, vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost organizaciji. Raziskave kažejo, da vodje, ki razumejo potrebe svojih zaposlenih in spodbujajo odprt dialog, povečujejo delovno zavzetost ter ustvarjajo pogoje za osebno in profesionalno rast (Braun in Frey, 2021).

Nenazadnje pa je pomembno izpostaviti tudi pomen postkolonialne teorije v sodobnem managementu. Avtorji, kot sta Prasad (2003) in Cheung (2008), opozarjajo na pomen razumevanja lokalnih kontekstov in kultur pri vodenju zaposlenih, kar še dodatno poudarja vrednost avtentičnega in prilagodljivega vodenja.

3.1.2 Vpliv motivacije zaposlenih na uspešnost podjetja

V sodobnem poslovnem okolju, kjer je konkurenčnost ključnega pomena, postajajo človeški viri temeljni dejavnik uspešnosti organizacije. Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od kompetenc, sposobnosti in predvsem motivacije zaposlenih (Robbins, 2018). V tem kontekstu pridobiva vse večji pomen tudi avtentično vodenje, ki temelji na integriteti, transparentnosti in samozavedanju vodje. Takšni vodje ustvarjajo varno in podporno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo spoštovane, kar prispeva k povečanju notranje motivacije (Raymond, 2018).

Motivacija je po definiciji psihološki proces, ki pojasnjuje intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost posameznika pri doseganju ciljev (Transilvanus in drugi, 2019). Visoko motivirani zaposleni so bolj produktivni, inovativni, zavzeti in pripravljeni prevzeti odgovornost (Rožman in drugi, 2017). Poleg tega so pogosto bolj zadovoljni, imajo manjšo stopnjo absentizma in fluktuacije ter kažejo višjo stopnjo lojalnosti do podjetja (Wijayanti in drugi, 2022).

Uspešno ocenjevanje delovne uspešnosti je ključen mehanizem motiviranja zaposlenih, saj omogoča identifikacijo tistih, ki prispevajo k uspehu podjetja, ter nudi priložnosti za nagrajevanje, napredovanje in dodatno usposabljanje (Mangkunegara, 2018). Obenem pa nudi tudi orodje za prepoznavanje manj produktivnih posameznikov in ustrezno usmerjanje njihovega razvoja.

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na motivacijo, je tudi delovno okolje. Hibridni delovni modeli, ki vključujejo kombinacijo dela na daljavo in v pisarni, dokazano povečujejo produktivnost, saj omogočajo večjo prilagodljivost zaposlenih in zmanjšujejo stres (Bradshaw, 2023; Kirvan, 2023). Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pa tudi pomembno prispeva k večji osredotočenosti, zmanjšanju izgorelosti in večji ustvarjalnosti (Rahajeng in Handayani, 2022; Mazerolle in Barrett, 2018).

Zadovoljstvo pri delu pa ne vpliva le na trenutno motivacijo, temveč tudi na dolgoročno zavezanost zaposlenih organizaciji. Zadovoljni zaposleni izkazujejo večjo pripadnost, manjšo fluktuacijo in višjo raven sodelovanja (Sitorus in Hidayat, 2023; Negara in drugi, 2020). Kljub temu pa je za trajno motivacijo ključno, da organizacije razvijajo personalizirane strategije motiviranja, ki upoštevajo raznolikost zaposlenih (Cook, 2015; Okine in drugi, 2021).

Pomembno je tudi obvladovanje stresa, saj prekomerne delovne obremenitve in nezadostna podpora vodijo v izgorelost in zmanjšano učinkovitost (Ehsan in Ali, 2019; Yu in drugi, 2022). Čeprav lahko določena stopnja stresa pozitivno vpliva na zmogljivosti (evstres), večina raziskav opozarja, da je neobvladan stres škodljiv za posameznika in organizacijo (Pandey, 2020).

Za uspešno doseganje organizacijskih ciljev morajo vodje razvijati strategije, ki podpirajo različne potrebe zaposlenih. Avtentični vodje, ki izhajajo iz lastnih vrednot in skrbijo za dobrobit sodelavcev, lahko pomembno prispevajo k ustvarjanju stabilnega, zavzetega in produktivnega delovnega okolja (Wijayanti in drugi, 2022). Takšno voditeljstvo spodbuja zaupanje in omogoča razvoj motivacijskega potenciala zaposlenih, kar se neposredno odraža v večji organizacijski uspešnosti.

3.1.3 Načini motiviranja zaposlenih na primeru Google

Za namen raziskave motiviranja zaposlenih je koristen primer podjetja Google, ki velja za enega najbolj uspešnih in inovativnih delodajalcev v svetu informacijske tehnologije. Njihov pristop k motiviranju temelji na ustvarjanju kulture psihološke varnosti, spodbujanju individualnih pobud in jasne organizacijske strukture, kar omogoča visoko zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih (Vozza, 2018).

Ena ključnih strategij Googla je zagotavljanje psihološke varnosti, kar pomeni, da lahko zaposleni izražajo svoje ideje in sprejemajo tveganja brez strahu pred negativnimi posledicami ali ponižanjem. Poleg tega Google zaposlenim omogoča, da do 20 % svojega delovnega časa namenijo razvoju lastnih inovativnih projektov, kar spodbuja notranjo motivacijo in občutek osebne pomembnosti pri delu (Vozza, 2018).

Pomemben element motivacije pri Googlu so tudi prostovoljni programi, kot je »Googler-to-Googler«, kjer zaposleni mentorirajo drug drugega in izmenjujejo znanje na področjih, kot so vodstvene veščine, psihološka varnost ali tehnične spretnosti. Na ta način se ne spodbuja le osebna rast, temveč tudi občutek skupnosti in pripadnosti (Vozza, 2018).

Podjetje daje velik poudarek tudi preglednosti in smislu dela – vsak zaposleni razume svojo vlogo, cilje in širši vpliv svojega prispevka na organizacijo in družbo. Vse to prispeva k visoki stopnji notranje motivacije, ki jo Google dojema kot ključno za dolgoročni uspeh (Vozza, 2018).

3.2 Usklajevanje dela in zasebnega življenja

V teoretičnem okviru raziskovanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem so številni strokovnjaki in filozofi razvili različne teorije, ki se osredotočajo na razumevanje interakcij

med poklicnim in osebnim življenjem posameznikov. Osnovni poudarek teh teorij je pogosto na razumevanju konfliktov vlog in vplivih, ki jih imajo ti konflikti na posameznikovo kakovost življenja. Dve ključni teoriji, ki se uporabljata pri raziskovanju teh interakcij, sta teorija meja in teorija prehoda meja. Obe teoriji predstavljata temelj za nadaljnje raziskave in razumevanje, kako različna področja življenja – delo, družina in osebno življenje – medsebojno vplivajo na posameznika (Ashforth in drugi, 2000; Clark, 2000; Bellavia in Frone, 2005; Kreiner, 2002).

Ashforth in drugi (2000) so razvili **teorijo meja**, ki temelji na kognitivnem pristopu socialnega združevanja. Teorija se osredotoča na zaznavanje in označevanje različnih področij, kot sta delo in dom, ter na enostavnost prehodov med njimi. Po tej teoriji posamezniki aktivno ustvarjajo in vzdržujejo meje med različnimi življenjskimi domenami, kar omogoča ločevanje osebnega in poklicnega življenja.

Clark (2000) je uvedel **teorijo prehoda meja**, ki je nadaljevanje teorije meja, a prinaša nov pristop v razumevanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Teorija prehoda meja se osredotoča na dejstvo, da vsaka posameznikova vloga obstaja znotraj specifičnega območja življenja, pri čemer so ta območja ločena z mejami, ki so lahko fizične, časovne ali čustvene. Po tej teoriji so prehodi med različnimi področji, predvsem med domom in delom, ključni za razumevanje ravnovesja med delom in družinskim življenjem. Clark trdi, da lahko stopnja integracije med tema področjema, enostavnost prehodov med njimi in stopnja trenja med njimi neposredno vplivajo na posameznikovo sposobnost usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti. Fleksibilne meje omogočajo večjo prilagodljivost pri prehodu med različnimi področji, vendar pa lahko povzročijo tudi konflikte, medtem ko strožje ločene vloge zmanjšujejo konflikte, a otežujejo prehode med področji (Bellavia in Frone, 2005). Razliko med teorijo meja in teorijo prehoda meja lahko vidimo v tem, da teorija meja obravnava širšo kognitivno strukturacijo različnih življenjskih področij, medtem ko se teorija prehoda meja bolj specifično osredotoča na prehode med delom in družino. Oba pristopa pa se strinjata, da je za zmanjšanje konflikta med vlogami pomembno jasno ločevanje različnih področij (Clark, 2000; Kreiner, 2002).

3.2.1 Pomen usklajevanja dela in zasebnega življenja

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (angl. Work-Life Balance – WLB) je kompleksna in večplastna tema, ki je bila obsežno raziskovana v zadnjih desetletjih. Ta koncept se nanaša na sposobnost posameznika, da učinkovito usklajuje svoje poklicne obveznosti z osebnimi in družinskimi odgovornostmi, pri tem pa doseže zadovoljstvo na obeh področjih. Kljub številnim raziskavam pa ostaja WLB subjektivno doživet, saj se dojemanje tega ravnovesja močno razlikuje med posamezniki, brez univerzalne opredelitve (Hudson Resourcing, 2005; Purohit, 2013).

Greenhaus in drugi (2003) so ravnovesje med delom in zasebnim življenjem opredelili kot stopnjo, do katere je posameznik enako vključen v svoje vloge tako na delovnem mestu kot doma ter zadovoljen z obema področjema. Po njihovem mnenju WLB vključuje tri ključne komponente: časovno ravnovesje, vključenost in zadovoljstvo. To pomeni, da je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem odvisno od tega, kako posameznik usklajuje svoje časovne vire, kako aktivno sodeluje v obeh vlogah ter kakšno je njegovo zadovoljstvo z vsakim od teh področij.

Vendar pa sodobni izzivi, kot so naraščajoča tržna konkurenca in tehnološki napredek, pomenijo, da je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem vse težje doseči. Podaljšanje delovnega časa, preobremenitev z delom in povečan stres pri delu negativno vplivajo na posameznikovo sposobnost usklajevanja obeh področij (Bhowon, 2013). Dodatne demografske spremembe, kot so vse večje število žensk v delovni sili, pari z dvema zaposlenima ter vse pogostejši starši, še dodatno zapletajo ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem (Sullivan in Lewis, 2001; Greenhaus in Powell, 2003; Noor, 2002a; Pitt-Catsoupes in Christensen, 2004).

Kljub tem izzivom pa številne študije navajajo, da je za uspešno usklajevanje teh dveh področij ključno, da posamezniki prepoznajo ravnovesje kot proces, ki spodbuja rast na obeh področjih. Kalliath in Brough (2008) na primer opredeljujeta ravnovesje med delom in zasebnim življenjem kot posameznikovo dožemanje, da sta poklicni in osebni dejavnosti združljivi ter da si pomagata pri rasti na obeh področjih. Kakovostno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ne vpliva le na zadovoljstvo z delom, uspešnost in zavezanost organizaciji, temveč tudi na zadovoljstvo z življenjem in družino ter zmanjša posledice stresa, kot so psihološke stiske, čustvena izčrpanost, tesnoba in depresija (Kalliath in Brough, 2008).

Poleg tega je pomembno, da raziskave o ravnovesju med delom in zasebnim življenjem pogosto obravnavajo raznolikost pristopov k opredelitvi in merjenju tega koncepta. Potgieter in Barnard (2010) natančno izpostavljata potrebo po večji jasnosti in soglasju v akademskih raziskavah, saj so različne definicije in pristopi k merjenju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem pogosto predmet razprave. Greenhaus in drugi (2003) ostajajo med najpomembnejšimi avtorji, ki poudarjajo pomen razumevanja WLB kot stopnje angažiranosti in zadovoljstva posameznika v obeh vlogah – poklicni in družinski. Vendar pa so po mnenju številnih raziskovalcev potrebni še nadaljnji premisleki in standardizacija definicij in metodologij, ki bi omogočile bolj dosledno in primerljivo raziskovanje tega kompleksnega pojava.

3.2.2 Ravnovesje in neravnovesje med delom in zasebnim življenjem

Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem predstavlja enega ključnih izzivov sodobnega časa. V okolju, kjer se od posameznikov pričakuje visoka angažiranost tako na poklicnem kot zasebnem področju, postaja usklajevanje teh dveh življenjskih sfer vse bolj kompleksno in stresno (Greenhaus in Beutell, 1985; Frone in drugi, 1992). Pomen ravnovesja presega zgolj osebno zadovoljstvo – gre za pomemben dejavnik, ki vpliva tako na psihološko dobrobit posameznika kot tudi na učinkovitost organizacij.

Raziskave nedvoumno potrjujejo, da kakovostno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem povečuje produktivnost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo pri delu, zmanjšuje absentizem in zvišuje organizacijsko zavezanost (Allen in drugi, 2000; Kossek in Ozeki, 1998; Wayne in drugi, 2004). Zaposleni, ki dosegajo ustrezno ravnovesje, so manj podvrženi izgorelosti in fluktuaciji ter izkazujejo večjo motiviranost in delovno učinkovitost (Whiston in Cinamon, 2015; Blazovich in drugi, 2014).

Poleg učinkov na delovno sfero ima WLB pomembne pozitivne posledice na zasebno življenje. Prispeva k večjemu zadovoljstvu z življenjem, boljši kakovosti partnerskih in družinskih odnosov ter omogoča posamezniku, da kakovostneje preživlja svoj prosti čas (Greenhaus in Beutell, 1985; Kossek in Ozeki, 1998). Dobro ravnovesje je povezano z višjo starševsko učinkovitostjo in manj družinskimi konflikti, kar pomembno vpliva na psihološko stabilnost posameznika (Allen in drugi, 2000; Westman in Etzion, 2005).

Ko pa je to ravnovesje porušeno, se pogosto pojavijo **resne psihološke in telesne posledice**. Posamezniki se soočajo z anksioznostjo, depresijo, razdražljivostjo ter s čustveno izčrpanostjo (Lee in Kim, 2013). Poleg tega se pogosto pojavljajo fizični simptomi, kot so utrujenost, glavoboli, visok krvni tlak, pa tudi povečana raba alkohola ali tobaka (Whiston in Cinamon, 2015; Kossek in Ozeki, 1998). Neravnovesje med življenjskimi sferami lahko vodi tudi do motenj spanja ter dolgoročno ogroža zdravje in kakovost življenja (Kinman, 2001; Netemeyer in drugi, 1996).

Eden glavnih dejavnikov, ki ovirajo doseganje ravnovesja, so **konflikti med vlogami**, torej situacije, kjer zahteve ene vloge (npr. zaposlenega) ovirajo izpolnjevanje druge (npr. starševske) (Greenhaus in Beutell, 1985). Po Hobfollovi teoriji ohranjanja virov konflikti vodijo v izgubo psiholoških in fizičnih virov (npr. časa, energije), kar neposredno povečuje stres in zmanjšuje subjektivno blagostanje (Hobfoll, 1989; Fisher in drugi, 2009). Frone (2003) pri tem ločuje med konfliktom iz dela v družino in iz družine v delo, kar pomeni, da se lahko vpliv dogaja v obeh smereh, a z različnimi posledicami (Carlson in drugi, 2000; Friedman in Greenhaus, 2000).

Vpliv WLB ni enak za vse ljudi – **moderatorski dejavniki**, kot so starost, spol, izobrazba, število otrok in delovna doba, pomembno oblikujejo posameznikovo izkušnjo ravnovesja (Anaton, 2013; Testi in Andriotto, 2013). Raziskave kažejo, da so ženske pogosto bolj izpostavljene konfliktom med vlogami, saj pogosteje prevzemajo večji del gospodinjskih in skrbniških odgovornosti (Greenhaus in drugi, 2003; Gerson, 1993). Pomanjkanje družbene in organizacijske podpore pa še dodatno povečuje občutek preobremenjenosti in stresa (Jaffrey in Karene, 1991; Warren in Johnson, 1995).

Na ravni organizacij pomembno vlogo igrajo **fleksibilne delovne ureditve**, kot so delo na daljavo, prilagodljiv delovni čas in možnost starševskih dopustov. Te omogočajo lažje usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti ter vodijo v večje zadovoljstvo zaposlenih (Christensen in Staines, 1990; Thomas in Ganster, 1995). Vendar pa lahko tudi delo od doma prinese nove izzive, saj pogosto zabriše meje med delovnim in prostim časom, kar lahko vodi v prekomerno delovno angažiranost in izgubo zasebnosti (Emslie in Hunt, 2009).

Pomembna je tudi **podpora sodelavcev, partnerjev in nadrejenih**, saj ta prispeva k zmanjšanju stresa in občutku izolacije ter krepi zadovoljstvo zaposlenih (Jafri in drugi, 2014; Parasuraman in Simmers, 2001). Organizacije z razvitimi strategijami za podporo zaposlenim pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja dokazano dosegajo višjo zvestobo zaposlenih in nižjo fluktuacijo (Kossek in drugi, 1994).

Doseganje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem ni zgolj odgovornost posameznika, temveč tudi naloga organizacije in širše družbe. Le s celostnim pristopom, ki vključuje individualno prožnost, organizacijsko podporo in kulturne spremembe, je mogoče zagotoviti trajnostno delovno okolje in dobrobit zaposlenih. Ravnovesje med delom in življenjem je torej več kot cilj – je proces, ki zahteva prilagodljivost, razumevanje in vzajemno odgovornost vseh deležnikov (Sirgy in Lee, 2015).

3.2.3 Načela, ki povezujejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem

Razumevanje povezave med ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem ter splošnim življenjskim zadovoljstvom temelji na več psiholoških principih, ki ponujajo vpogled v to, kako različni vidiki življenja medsebojno vplivajo na dobrobit posameznika. Raziskovalci so razvili številne teorije, ki osvetljujejo načine, kako ravnovesje med delom in zasebnim življenjem prispeva k življenjskemu zadovoljstvu (Sirgy, 2002; Greenhaus in Allen, 2011).

Po **načelu omejenosti zadovoljstva**, ki temelji na modelu seštevanja zadovoljstva v posameznih življenjskih domenah, kot so delo, družina, prosti čas in skupnost, splošno življenjsko zadovoljstvo ne raste linearno z večanjem zadovoljstva v eni sami domeni (Andrews in Withey, 1976; Michalos, 1985). Prispevek posamezne domene ima svojo mejo – povečano zadovoljstvo na enem področju ne zagotavlja sorazmernega porasta sreče

(Diener in drugi, 2008). Če je posameznik prekomerno osredotočen zgolj na delo in pri tem zanemari druge pomembne domene, kot sta družinsko življenje ali prosti čas, to dolgoročno ne vodi do večje življenjske izpolnjenosti (Sirgy in Lee, 2015).

Načelo zadovoljitve razvojnih potreb izpostavlja pomen uresničevanja celotnega spektra človekovih potreb, tako osnovnih (npr. varnost, stabilnost) kot tistih, ki se nanašajo na osebnostno rast (npr. samouresničitev, smisel). Sodelovanje v različnih vlogah, kot so delovna, partnerska in starševska, posamezniku omogoča dostop do različnih psiholoških in družbenih virov, kar povečuje možnosti za izpolnjevanje teh potreb (Maslow, 1954; Adlerfer, 1972; Sirgy in Lee, 2015). Greenhaus in Powell (2006) poudarjata, da prav ta raznolikost vlog posamezniku pomaga ohranjati notranje ravnovesje in občutek smisla.

Kadar posameznik doživlja pozitivne izkušnje v eni vlogi, se ta čustva lahko prenesejo tudi na druge vidike življenja – temu prenosu pravimo **načelo prenosa pozitivnega afekta**. Uspešen delovni dan lahko na primer vodi v boljšo dinamiko v družini, saj pozitivno razpoloženje spodbuja kakovostne odnose (Edwards in Rothbard, 2000; Grzywacz in Carlson, 2007). Poleg tega tak prenos deluje kot zaščitni mehanizem pred negativnimi izkušnjami v drugih domenah ter posamezniku omogoča več psihološke razpoložljivosti za prevzemanje novih izzivov (Barnett in Hyde, 2001; Gable in drugi, 2006).

Načelo konflikta med vlogami pa pojasnjuje, zakaj je ravnovesje pogosto tako težko doseči. Ko se zahteve delovne vloge spopadajo z zahtevami domače ali družinske vloge, nastopi interrolni konflikt, ki se lahko kaže bodisi kot prenos stresa iz dela v družino, bodisi obratno (Greenhaus in Beutell, 1985; Frone, 2003). Takšni konflikti vodijo do večje verjetnosti za razvoj stanj, kot so anksioznost, depresija, izgorelost in nezadovoljstvo z življenjem (Kossek in Ozeki, 1998; Greenhaus in drugi, 2001).

Načelo bogatenja vlog izpostavlja pozitiven vpliv, ki ga imajo učenje in izkušnje v eni vlogi na uspešnost v drugi. Na primer večšine potrpežljivosti, razvite doma pri vzgoji otrok, lahko izboljšajo komunikacijo in vodenje ekip na delovnem mestu. Bolj ko so vloge integrirane in prepletene, večja je verjetnost pozitivnega učinka (Greenhaus in Powell, 2006; McNall in drugi, 2010). Ta učinek vodi k večji samozavesti, manjšemu stresu in višji stopnji osebne učinkovitosti (Hanson in drugi, 2003; Ilies in drugi, 2009).

Pomembno je tudi **načelo segmentacije**, ki poudarja potrebo po vzpostavitvi psiholoških in časovnih meja med različnimi vlogami. Čeprav sodobna tehnologija pogosto briše te meje, je prav zavestna ločitev službenih in zasebnih vsebin ključna za ohranjanje notranjega miru in zadovoljstva (Ashforth in drugi, 2000; Sonnentag, 2012). Segmentacija omogoča posamezniku, da zaščiti eno domeno pred negativnim vplivom druge, kar postaja še posebej pomembno v kontekstu nenehne dosegljivosti preko mobilnih naprav (Chesley, 2005; Park in drugi, 2011).

Ko pride do nezadovoljstva na enem življenjskem področju, lahko posamezniki to nadomestijo z večjo vključenostjo v drugo – temu pravimo **načelo kompenzacije**. Če je oseba nezadovoljna s svojo kariero, lahko večji pomen pripiše družinskemu življenju ali hobijem, s čimer ponovno vzpostavi ravnovesje v celotnem življenju (Brief in drugi, 1993; Sirgy, 2002). Kompenzacija se lahko zgodi tudi na kognitivni ravni – posameznik lahko zmanjšuje subjektivno pomembnost domene, ki mu ne prinaša zadovoljstva, in hkrati poveča vrednost tiste, ki mu daje pozitivna doživetja (Hsieh, 2003; Freund in Baltes, 2002).

Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem pomembno prispeva k splošnemu življenjskemu zadovoljstvu. Teoretični principi, kot so zadovoljitev razvojnih potreb, preprečevanje konfliktov med vlogami, pozitiven prenos afekta, bogatenje vlog, segmentacija in kompenzacija, ponujajo razlago, zakaj je WLB tako pomemben za kakovost življenja posameznika. Razumevanje teh principov ni zgolj akademski izziv, temveč ključno vodilo za oblikovanje učinkovitih osebnih in organizacijskih strategij, ki posameznikom omogočajo doseganje notranjega ravnovesja, odpornosti ter dolgoročne blaginje (Sirgy in Lee, 2015).

3.3 Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih v kontekstu usklajevanja dela in zasebnega življenja

Povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo zaposlenih je še posebej pomembna v kontekstu usklajevanja dela in zasebnega življenja. Avtentično vodenje, ki temelji na zaupanju, transparentnosti in empatiji, omogoča zaposlenim, da se počutijo bolj povezane in podprte na delovnem mestu, kar pozitivno vpliva na njihovo usklajevanje dela in zasebnega življenja. Ko vodje razumejo potrebe zaposlenih in jim omogočijo fleksibilnost, ki je potrebna za usklajevanje obeh sfer, s tem neposredno povečajo motivacijo in delovno zavzetost (Hoch in Bommer, 2020; Ling in drugi, 2022).

Raziskave kažejo, da avtentično vodenje ustvarja delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in upoštevane. Takšno okolje povečuje psihološki kapital zaposlenih, kar pomeni, da imajo večje občutke samozaupanja in optimizma. Zaposleni se v takšnem okolju počutijo varne, saj vedo, da vodstvo spoštuje njihove potrebe in podpira uravnoteženost obeh sfer. S tem se ustvarja pogoje, v katerih so zaposleni bolj motivirani in lahko bolje in lažje doprinesejo k doseganju skupnih ciljev podjetja. Pomemben mehanizem, prek katerega avtentični vodje vplivajo na motivacijo, je njihova sposobnost jasnega komuniciranja svojih vrednot in pričakovanj ter spodbujanja odprtega dialoga s svojimi sodelavci (Ling in drugi, 2022; Braun in Frey, 2021).

Fleksibilnost pri delu izboljšuje organizacijsko uspešnost. Chatterjee in drugi (2022) poudarjajo, da fleksibilne delovne politike, omogočene s podporo vrhnjega managementa,

omogočajo zaposlenim učinkovitejše ravnanje s časom in odgovornostjo doma ter v službi, kar vodi do večje produktivnosti in zadovoljstva z delom. Takšno vodstvo tudi pozitivno vpliva na večjo kreativnost in proaktivnost zaposlenih (Gardner in drugi, 2021). Zaposleni, ki zaznavajo svoje vodje kot avtentične, razvijejo večje zaupanje vase, posledično pa to vodi do višje stopnje zavzetosti in pripravljenosti na sodelovanje pri novih projektih. Prav tako avtentični vodje spodbujajo prostovoljno sodelovanje zaposlenih, kar je potrdila tudi študija Winton in drugi (2022).

4 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA V INFORMACIJSKI PANOGI

V prvih dveh poglavjih sem na podlagi sekundarnih virov, zlasti novejše strokovne literature, podrobneje predstavila koncepta avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. V nadaljevanju, v tretjem poglavju, sledi metodološki oz. empirični del magistrskega dela, v katerem bom s pomočjo dveh ločenih anket – ene za vodstvo in druge za zaposlene – preučevala prisotnost avtentičnega vodenja ter zaznano motivacijo zaposlenih v izbranem slovenskem podjetju, ki deluje v informacijski panogi.

4.1 Predstavitev podjetja v informacijski panogi

V okviru empiričnega dela je bilo izbrano mikro podjetje iz informacijske panoge, ki na slovenskem trgu deluje od leta 2017. Gre za mlado, a dinamično in hitro rastoče podjetje, ki se osredotoča na celovito ponudbo informacijskih in digitalnih rešitev. Kljub svoji velikostni klasifikaciji – podjetje trenutno zaposluje sedem sodelavcev – se odlikuje po raznolikosti storitev, širokem strokovnem znanju in individualiziranem pristopu k strankam.

Podjetje je specializirano za širok spekter storitev na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Njegova osnovna dejavnost zajema omrežne, sistemske in poslovne rešitve, prilagojene potrebam posameznih poslovnih okolij. Ponuja tudi povezovanje delovnih postaj v oblačne storitve, vzdrževanje in posodabljanje informacijskih sistemov, prodajo ter servis računalniške in pisarniške opreme ter optimizacijo in avtomatizacijo delovnih procesov. Poleg tega podjetje pokriva tudi področja digitalnega marketinga, razvoja spletnih strani, spletnih trgovin in mobilnih aplikacij ter celovitih računovodskih storitev za podjetja in organizacije.

Na področju svetovanja podjetje zagotavlja podporo pri digitalni transformaciji, implementaciji novih tehnologij in digitalizaciji poslovnih procesov. Zavedanje o specifičnih potrebah strank ter zmožnost prilagajanja poslovnim in tehnološkim zahtevam predstavljata temelj njegovega strateškega pristopa.

Zaposleni v podjetju pokrivajo več ključnih področij: informacijska tehnologija, razvoj programske opreme, digitalni marketing in računovodstvo. Vsak posameznik prispeva s strokovnim znanjem, ki se v okviru horizontalne organizacijske strukture uspešno združuje v integrirane rešitve za naročnike. **Horizontalna organiziranost podjetja** omogoča odprto in nehierarhično komunikacijo, timsko sodelovanje ter večjo fleksibilnost pri razporejanju nalog. Dodatno podjetje spodbuja kontinuirano strokovno usposabljanje in vseživljenjsko učenje zaposlenih.

Podjetje se pri svojem delovanju opira na načela partnerstva, sodelovanja in zadovoljstva uporabnikov. Njegovo poslanstvo je zagotavljanje zanesljivih in kakovostnih rešitev na področju informacijske tehnologije, kar uresničuje v sodelovanju z uveljavljenimi domačimi in tujimi tehnološkimi partnerji. Na trgu je prepoznavno po profesionalnosti, spoštovanju timskega dela in visoki stopnji usmerjenosti k skupnim ciljem, kar krepi njegovo konkurenčno prednost.

Finančno je podjetje stabilno in likvidno, brez odprtih blokad ali davčnih dolgov. V poslovnem letu 2024 je podjetje ustvarilo **skupne prihodke v višini 802.576,85 €** in leto zaključilo z **neto dobičkom v višini 2.579,00 €**, kar potrjuje njegovo sposobnost uspešnega in odgovornega poslovanja v konkurenčnem tehnološkem okolju.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

4.2.1 Namen in cilji raziskave

Osrednji cilj magistrskega dela je raziskati avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih v kontekstu ravnotežja med delom in zasebnim življenjem ter analizirati, kako se ti koncepti odražajo v praksi izbranega podjetja. Poseben poudarek bo namenjen dojemanju teh konceptov s strani zaposlenih in preverjanju medsebojne povezanosti med njimi.

Na podlagi pridobljenih rezultatov bo magistrsko delo oblikovalo tudi konkretna priporočila za izboljšanje poslovanja podjetja, predvsem z vidika vodenja, motivacije zaposlenih ter oblikovanja ugodnega delovnega okolja, ki spodbuja uravnoteženo življenje in večjo delovno zavzetost.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Proučiti koncepta avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih s pomočjo kakovostne domače in tuje literature, osredotočene predvsem na najnovejše znanstvene članke.
2. Umestiti proučevana koncepta v kontekst ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

3. Ustrezno izvesti raziskavo za ugotovitev realnega stanja prisotnosti avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju ter raziskati medsebojno povezanost teh konceptov.
4. Na podlagi ugotovitev analize predlagati smernice za nadaljnje poslovanje izbranega podjetja, zlasti za vodstvo podjetja.

4.2.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Temeljna teza magistrskega dela izhaja iz predpostavke, da sta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih neposredno in pozitivno povezana z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem. Na primeru izbranega podjetja iz informacijske panoge se potrjuje, da vodje, ki sledijo načelom avtentičnega vodenja, pomembno prispevajo k višji motivaciji zaposlenih, kar posledično omogoča boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Takšen način vodenja ne vpliva le na individualno zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi na splošno učinkovitost in trajnost poslovanja organizacije.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na **treh raziskovalnih vprašanjih**, prikazanih v tabeli 1. Ta vprašanja bodo usmerjala empirično raziskovanje in omogočila poglobljeno analizo povezave med avtentičnim vodenjem, motivacijo zaposlenih ter ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem.

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja

	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali vodje izbranega podjetja v informacijski panogi uporabljajo principe avtentičnega vodenja?
2.	Kako zadovoljni so zaposleni izbranega podjetja v informacijski panogi z motivacijskimi praksami, ki jih podjetje uporablja?
3.	Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo zaposlenih izbranega podjetja v informacijski panogi?

Vir: lastno delo.

4.2.3 Metodologija in oblikovanje vprašalnika

Magistrsko delo je razdeljeno na dva glavna dela: teoretični del in raziskovalni (empirični) del. V **teoretičnem delu** sta predstavljena dva ključna konstrukta: avtentično vodenje in motivacija zaposlenih v povezavi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.

Teoretični okvir temelji na sekundarnih virih, ki vključujejo tako domačo kot tujo znanstveno literaturo, predvsem iz sodobnih tujih znanstvenih člankov ter klasičnih teoretskih pristopov. Uporabljena je deskriptivna metoda, ki omogoča sistematično predstavitev, analizo in povezovanje obstoječih znanstvenih ugotovitev.

Drugi del magistrske naloge pa sestoji iz **raziskovalnega dela**, ki temelji na kvantitativni metodologiji in vključuje spletno anketno raziskavo, izvedeno prek platforme 1KA. Cilj raziskave je podpreti teoretična izhodišča z empiričnimi podatki ter raziskati povezanost med avtentičnim vodenjem, motivacijo zaposlenih in ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem v izbranem podjetju iz informacijske panoge.

Za ta namen sta bila ustvarjena dva ločena vprašalnika, in sicer:

1. **Vprašalnik za zaposlene**, ki se je osredotočil na percepcijo avtentičnosti vodij, motivacijo pri delu ter uravnavanje službenih in zasebnih obveznosti.
2. **Vprašalnik za vodstvo**, ki je vključeval samooceno lastnega avtentičnega vodenja ter motivacijske pristope.

Na vprašalnik za zaposlene so odgovorili štirje udeleženci, medtem ko je vprašalnik za vodstvo izpolnil en član vodstvene ekipe. Vprašalnik za zaposlene je bil strukturiran v tri vsebinske sklope: prvi se je nanašal na zaznavanje avtentičnega vodenja in je vključeval 16 trditev; drugi sklop je obravnaval motivacijo zaposlenih ter je poleg štirih osnovnih vprašanj vseboval še 17 trditev; tretji sklop pa je bil namenjen usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja in je zajemal 19 trditev. Poleg tega so bila vključena še tri demografska vprašanja. Tudi vprašalnik za vodstvo je sledil enaki vsebinski strukturi in omogočal samooceno vodij na enakih vsebinskih področjih. Vprašalnik je tako vključeval: 16 trditev o avtentičnosti vodje, 19 trditev o motivacijskih pristopih ter 7 trditev glede usklajevanja dela in zasebnega življenja. Oba vprašalnika sta temeljila na preverjenih znanstvenih virih ter vsebovala zaprt tip vprašanj s 5-stopenjsko Likertovo lestvico za ocenjevanje izjav in stališč.

Takšna strukturiranost vprašalnikov omogoča neposredno primerjavo med zaznavo zaposlenih in samooceno vodje, kar pripomore k poglobljenemu razumevanju skladnosti med vodstveno samopodobo in dejanskim zaznavanjem avtentičnosti vodenja s strani zaposlenih.

Analiza zbranih podatkov je bila izvedena z uporabo ustreznih statističnih metod, rezultati pa so bili primerjani z obstoječimi teoretičnimi modeli, predstavljenimi v teoretičnem delu. Na podlagi pridobljenih spoznanj so bila oblikovana priporočila za izboljšanje avtentičnega vodenja s ciljem povečanja motivacije zaposlenih ter izboljšanja njihovega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

4.3.1 Predstavitev vzorca

Vprašalnik za zaposlene je bil posredovan 16. 5. 2025 v izbranem slovenskem podjetju, ki deluje v informacijski panogi. V obdobju dveh tednov je z reševanjem vprašalnika začelo 7 oseb, od tega so ga do konca izpolnili štirje anketiranci, kar predstavlja končni vzorec raziskave.

Glede na spolno strukturo je bil vzorec enakomerno porazdeljen, saj sta v raziskavi sodelovali 2 ženski (50,0 %) in 2 moška (50,0 %). Tovrstna uravnoteženost prispeva k objektivnejšemu pogledu na zaznave zaposlenih ne glede na spol.

Pri starostni strukturi so odgovori največkrat prihajali iz starostne skupine 26 do 35 let, ki jo lahko v skladu z generacijskimi opredelitvami uvrstimo v generacijo Y oz. milenijce – ti so predstavljali 75 % vzorca. 25 % anketirancev pa je bilo starih med 46 in 55 let, kar ustreza generaciji X. V raziskavi tako ni bilo zajetih pripadnikov generacije Z (rojeni po letu 1996) in baby boom generacije (rojeni med 1946 in 1964).

Podatki o izobrazbi kažejo, da so v raziskavi sodelovali pretežno visoko izobraženi zaposleni. Dve osebi (50 %) sta imeli dokončano visokošolsko/univerzitetno izobrazbo, ena oseba (25 %) višješolsko ter ena oseba (25 %) magistrsko izobrazbo. Ta razmeroma raznolika izobrazbena struktura omogoča vpogled v mnenja zaposlenih z različnih strokovnih ravni. Čeprav je vzorec omejen, ponuja razmeroma uravnotežen pogled na spol in izobrazbo ter dobro zastopanost mlajše generacije Y, ki je tudi pomembna ciljna skupina v sodobnih organizacijskih okoljih, predvsem v tehnoloških in informacijskih panogah.

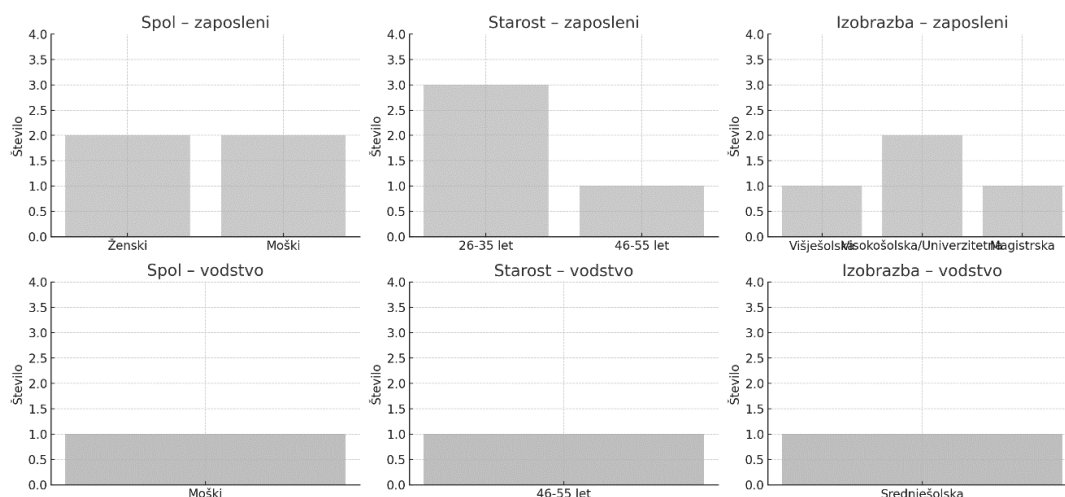
Vprašalnik za vodstvo je bil posredovan vodilnemu kadru izbranega podjetja v informacijski panogi, in sicer prav tako 16. 5. 2025, v sklopu raziskave o avtentičnem vodenju, motivaciji zaposlenih ter usklajevanju dela in zasebnega življenja. V tem primeru sta vprašalnik začela reševati dve osebi, vendar pa ga je v celoti izpolnil le en vodja.

Glede na demografske značilnosti je bil anketiranec moškega spola, star med 46 in 55 let, kar pomeni, da spada v generacijo X (rojeni med 1965 in 1980). Anketiranec ima zaključeno srednješolsko izobrazbo, kar omogoča vpogled v percepcijo avtentičnega vodenja tudi z vidika vodje z dolgoletnimi izkušnjami in s praktičnim znanjem.

Čeprav je vzorec vodstva omejen zgolj na enega udeleženca, so lahko pridobljeni podatki dragoceni za dopolnitev poglobljene kvalitativne interpretacije rezultatov, predvsem v povezavi z zaznavanjem lastnega vodenja in odnosom do motivacije ter delovno-življenjskega ravnovesja. Poudariti pa je treba, da zaradi enega samega odgovora ni mogoče

izvajati statističnih posplošitev, zato so rezultati opisni in orientacijski. Na spodnji sliki 6 je ponazorjena predstavitev vzorca, in sicer glede na spol, starost in izobrazbo zaposlenih ter vodstva.

Slika 6: Predstavitev vzorca



Vir: lastno delo.

4.3.2 Avtentično vodenje na primeru podjetja v informacijski panogi

4.3.2.1 Lastna avtentičnost vodij

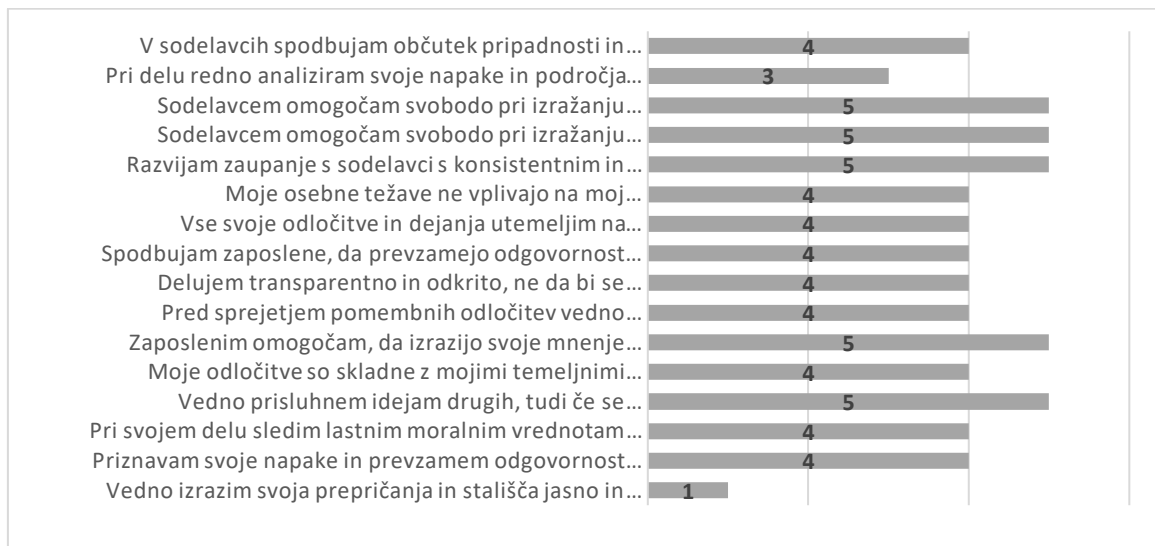
V sklopu raziskave je bila sprva izvedena samoocena vodje glede njegove avtentičnosti v vodenju. Vodja je stopnjo strinjanja s podanimi odgovori izražal preko Likertove 5-stopenjske lestvice.

Kljub temu, da je bil anketiran le en predstavnik vodstva, lahko na osnovi njegovih odgovorov sklepamo o njegovem razumevanju in implementaciji principov avtentičnega vodenja. Večina odgovorov se nahaja pri visokih vrednostih – pri 11 od 16 trditev je vodja izbral oceno 4 (»se strinjam«) ali 5 (»popolnoma se strinjam«), kar kaže na visoko identifikacijo z vrednotami avtentičnega vodenja.

Zelo visoko je bila ocenjena odprtost do mnenj zaposlenih in zagotavljanje psihološke varnosti v timu (npr. »Sodelavcem omogočam svobodo pri izražanju različnih stališč in idej«, »Zaposlenim omogočam, da izrazijo svoje mnenje brez strahu pred negativnimi posledicami« – oboje z oceno 5). Tudi trditve, vezane na etično delovanje, preglednost in doslednost (npr. »Pri svojem delu sledim lastnim moralnim vrednotam in načelom«; »Moje

odločitve so skladne z mojimi temeljnimi prepričanji«), so bile ocenjene z oceno 4. Na sliki 7 je razvidno povprečje posameznega odgovora na podlagi lastne avtentičnosti.

Slika 7: Lastna avtentičnost vodje



Vir: lastno delo.

Zanimivo je, da je bila najnižja ocena (1 – »sploh se ne strinjam«) podana na trditev: »Vedno izrazim svoja prepričanja in stališča jasno in odkrito«, kar lahko nakazuje na določeno zadržanost pri izražanju osebnih stališč, kljub sicer visoki oceni avtentičnega vedenja. Tudi reflektivna komponenta avtentičnosti (npr. »Pri delu redno analiziram svoje napake in področja za izboljšanje«) je bila ocenjena nekoliko nižje (3 – »niti se strinjam niti se ne strinjam«).

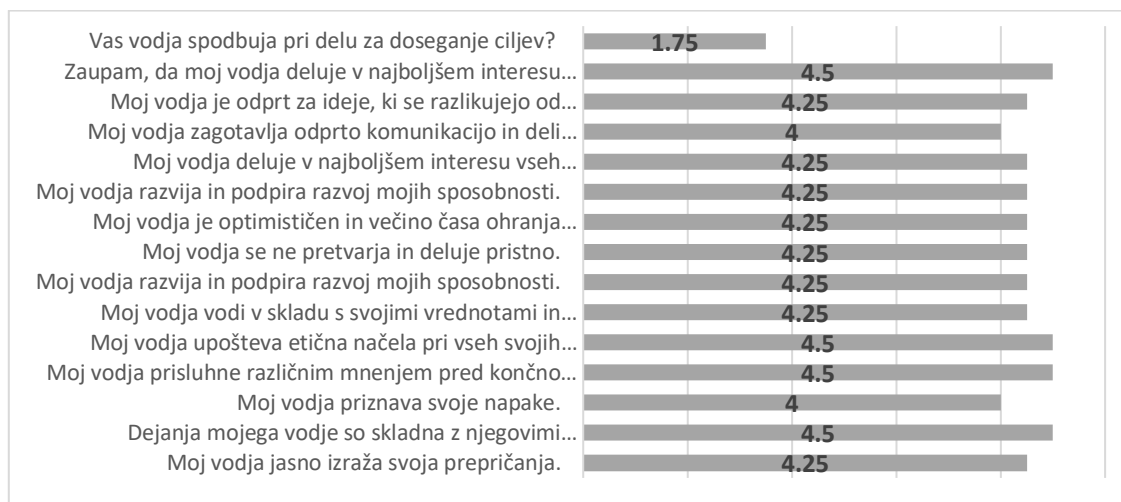
Glede na zgornje odgovore lahko zaključimo, da vodja zaznava svojo vlogo kot precej avtentično, še posebej v dimenzijah odprtosti, etičnega delovanja in podpore sodelavcem. Kljub temu pa obstajajo področja za izboljšave, kot sta jasnejše izražanje lastnih stališč ter poglobljena samorefleksija, ki bi še dodatno prispevali k avtentični vodstveni praksi.

4.3.2.2 Zaznana avtentičnost vodij, ocenjena s strani zaposlenih

V okviru analize avtentičnega vodenja sem nato preučila, kako zaposleni zaznavajo avtentičnost svojega neposrednega nadrejenega. V ta namen sem oblikovala kompozitno spremenljivko AV_skupna, ki je temeljila na 16 trditvah, vezanih na različne dimenzije avtentičnega vodenja, kot je transparentnost, moralna integriteta, odprtost za mnenja drugih, pozitivna naravnost ipd.

Deskriptivna analiza je pokazala, da zaposleni zaznavajo visoko prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju. Povprečna ocena je znašala 4,29 (na lestvici od 1 do 5), z razmeroma nizko standardno deviacijo ($SD = 0,44$), kar pomeni, da so odgovori med zaposlenimi precej konsistentni. Na osnovi Cronbachovega α ($\alpha = 0,95$) lahko sklepamo, da je bil vprašalnik interno zanesljiv, kar potrjuje ustrezno operacionalizacijo konstrukta avtentičnega vodenja. Zaznana avtentičnost vodij s strani zaposlenih je predstavljena na spodnji sliki 8, kjer so navedene povprečne vrednosti posameznega vprašanja.

Slika 8: Zaznana avtentičnost vodij s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Z vidika zaznane avtentičnosti lahko torej trdim, da vodje v podjetju v precejšnji meri izražajo značilnosti avtentičnega vodenja, kot jih opredeljuje sodobna literatura – predvsem v obliki transparentnosti, iskrene komunikacije in podpore zaposlenim pri osebnem in strokovnem razvoju.

Kombinacija obeh perspektiv – vodstvene in zaposlene – nakazuje, da je avtentično vodenje prisotno in skladno zaznano z obeh strani. Čeprav manjka statistična podpora zaradi omejenega vzorca vodij, podatki kažejo na močno osebno identifikacijo z načeli avtentičnega vodenja ter pozitivno zaznavanje teh lastnosti s strani zaposlenih. Nadaljnje raziskave bi morale vključevati širši vzorec vodstvenega kadra, da bi bilo mogoče statistično potrditi zanesljivost ugotovitev.

4.3.3 Motivacija zaposlenih na primeru podjetja v informacijski panogi

V nadaljevanju analize sem se osredotočila na motivacijo zaposlenih, ki je predstavljala enega ključnih raziskovalnih konstruktorjev. Na podlagi 21 postavk sem oblikovala kompozitno spremenljivko MOT_skupna, ki je zajemala različne vidike motivacije – od

notranjih dejavnikov (občutek smisla, osebna rast) do zunanjih (nagrade, pohvale, napredovanje).

Slika 9: Ocena motivacijskih dejavnikov s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Rezultati deskriptivne statistike kažejo, da je povprečna ocena motivacije, razvidna na sliki 9, znašala 3,71, z izjemno nizko standardno deviacijo ($SD = 0,078$), kar kaže na relativno homogeno percepcijo motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi. V primerjavi z avtentičnim vodenjem in usklajevanjem življenja so zaposleni nekoliko nižje ocenili svojo splošno motivacijo. To bi lahko nakazovalo na priložnost za izboljšave v praksi motiviranja, predvsem z večjo raznolikostjo spodbud, več možnosti za napredovanje ali večjo vključenost v procese odločanja. V tem sklopu je bila nizka zanesljivost merjenja zadovoljiva ($\alpha = 0,03$), za kar je potreben razmislek pri motivaciji zaposlenih.

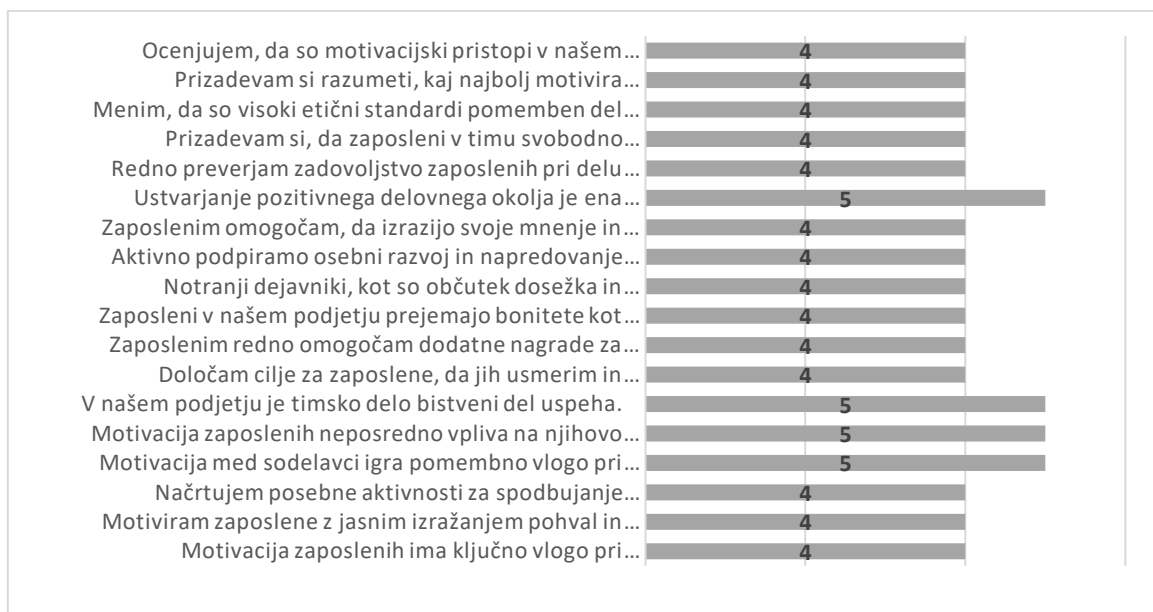
V okviru raziskave je bil eden ključnih konstruktorjev tudi pogled vodstva na motivacijo zaposlenih. Anketiranec – predstavnik vodstva – je odgovarjal na 18 trditev, ki so pokrivalo različne dimenzije motivacije: od strategij motiviranja (nagrajevanje, povratne informacije) do notranjih in zunanjih dejavnikov (delovno okolje, timsko delo, osebna rast).

Rezultati kažejo izjemno visoko stopnjo pozitivnega vrednotenja vseh motivacijskih vidikov s strani vodje. Kar 17 od 18 postavk je bilo ocenjenih z oceno 4 – »se strinjam«, medtem ko je bila ena postavka (»Motivacija med sodelavci igra pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja«) ocenjena celo z najvišjo oceno 5 – »popolnoma se strinjam«.

To kaže na visoko zavedanje pomena motivacije za uspešnost podjetja. Vodja meni, da sta motivacija in timsko delo neposredno povezana z učinkovitostjo in uspehom organizacije. Posebno pozornost namenja zagotavljanju pozitivnega delovnega okolja, rednemu

nagrajevanju, omogočanju izražanja mnenj ter podpori osebnemu in profesionalnemu razvoju zaposlenih. Na spodnji sliki 10 so razvidni odgovori vodje na podlagi njegovega strinjanja z motivacijskimi praksami.

Slika 10: Ocena motivacijskih dejavnikov s strani vodje



Vir: lastno delo.

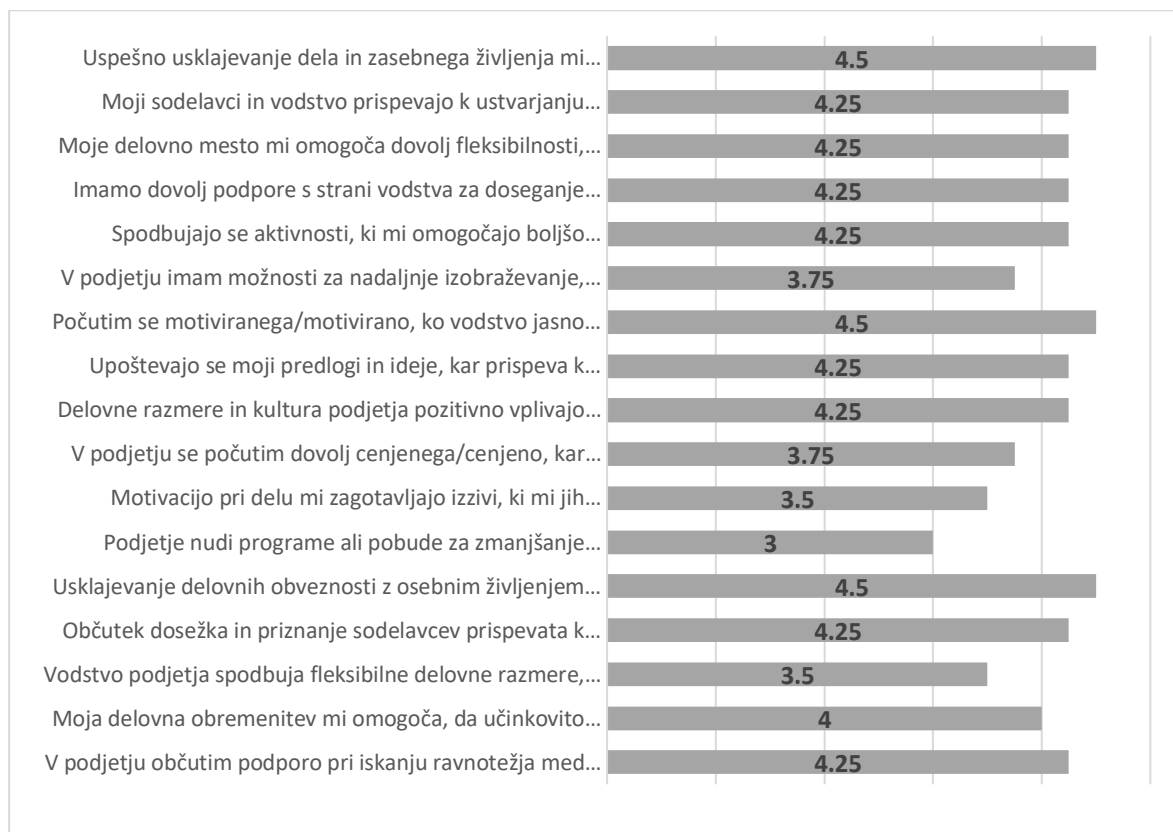
Ker je bil v raziskavi zajet le en anketiranec iz vodstva, statistična analiza zanesljivosti (Cronbachova α) ni bila izvedena. Kljub temu pa visoka konsistentnost odgovorov nakazuje močno motivacijsko naravnost in proaktivno vlogo vodje pri implementaciji motivacijskih praks.

Z vidika kvalitativne interpretacije lahko sklepamo, da je vodstvo v tem podjetju osredotočeno na celovito podporo zaposlenim. Zelo pomembni se zdijo tako notranji dejavniki (priznanje, občutek dosežka) kot tudi systemske rešitve (bonitete, nagrade, napredovanje). Tako visoke vrednosti lahko nakazujejo visok občutek odgovornosti in vključenosti vodje v ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja.

4.3.4 Usklajevanje dela in zasebnega življenja na primeru podjetja v informacijski panogi

Tretji analizirani konstrukt je bilo usklajevanje dela in zasebnega življenja (angl. Work-Life balance – WLB), za katerega sem prav tako izračunala kompozitno spremenljivko Udz_skupna na podlagi 19 postavk, vezanih na podporo podjetja, fleksibilne delovne pogoje, stres, delovno kulturo, vodstveno razumevanje ter občutek ravnovesja.

Slika 11: Ocena vidikov usklajevanja dela in zasebnega življenja s strani zaposlenih



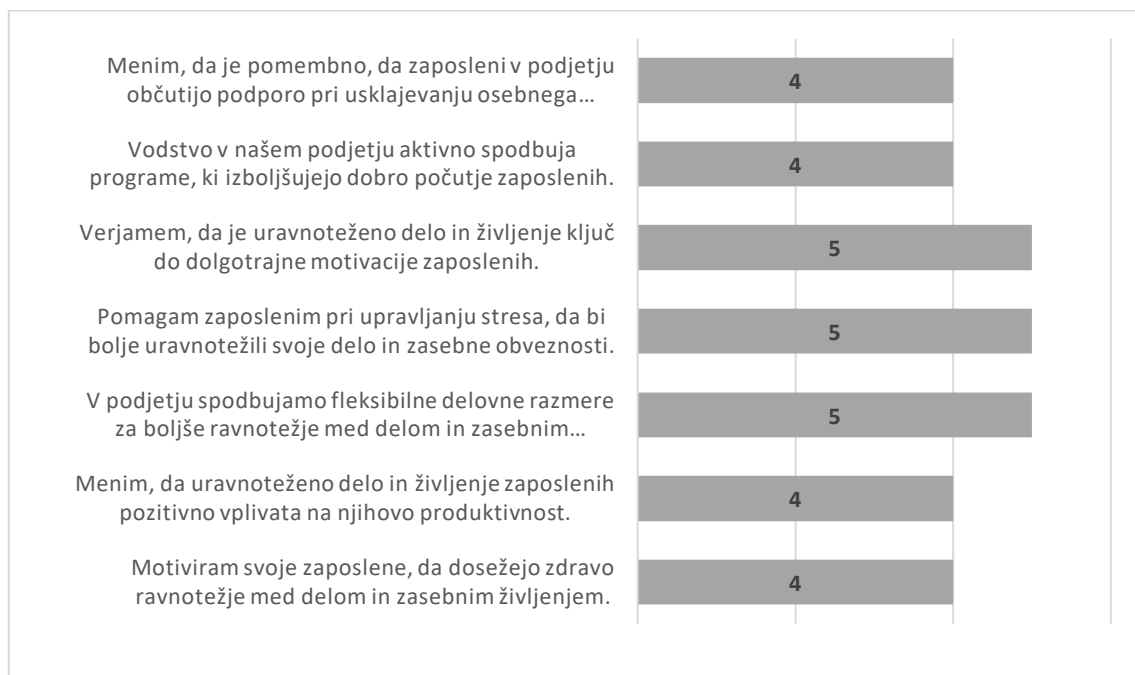
Vir: lastno delo.

Povprečna ocena za ta konstrukt je znašala 4,13, s standardno deviacijo $SD = 0,33$, kar kaže na pozitivno oceno, a nekoliko večje razpršenosti kot pri motivaciji. Na zgornji sliki 11 je razvidna ocena posameznih vidikov usklajevanja dela in zasebnega življenja. Ugotovljamo lahko, da zaposleni zaznavajo spodbudno organizacijsko kulturo, ki v določeni meri omogoča ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Kljub temu pa obstajajo možnosti za izboljšave – predvsem v smeri dodatne fleksibilnosti, večje podpore pri stresnih situacijah ter strukturiranih pobud za zmanjševanje preobremenjenosti.

Vodja je usklajenost dela in zasebnega življenja ocenil visoko ($M = 4,43$), kar kaže, da se v podjetju zavzema za spodbujanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. V odgovorih je mogoče zaznati razumevanje pomena fleksibilnosti, podpore zaposlenim ter promocije zdravja in dobrega počutja. Vodja je prav tako potrdil, da so fleksibilni delovni pogoji in odprta komunikacija del internih praks. Kljub temu ponovno velja poudariti, da zaradi nizkega števila odgovorov ni mogoče izvajati inferenčnih analiz, vendar ti podatki ponujajo koristen vpogled v organizacijsko kulturo in vrednote, ki jih vodstvo goji.

Spodaj navedena slika 12 nam prikazuje ocene vodje glede ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Vse trditve so bile ocenjene zelo visoko (4–5), kar kaže na močno zavedanje in podporo vodje pri dotični tematiki. Posebej visoko so bile ocenjene trditve: »Verjamem, da je uravnoteženo delo in življenje ključ do dolgotrajne motivacije zaposlenih« in »Pomagam zaposlenim pri upravljanju stresa«. To potrjuje, da je dobro počutje zaposlenih pomembna strateška komponenta vodenja podjetja ter da se v podjetju spodbuja fleksibilnost, dobro komunikacijo in psihološko varnost.

Slika 12: Ocena vidikov usklajevanja dela in zasebnega življenja s strani vodje



Vir: lastno delo.

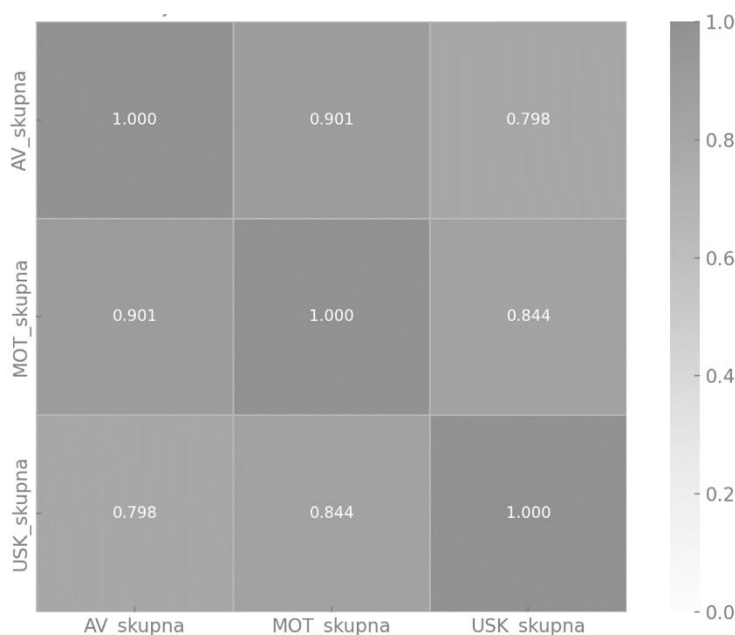
4.3.5 Medsebojni vplivi in povezave konstruktov

V zaključnem delu analize sem preverjala povezave med ključnimi konstrukti raziskave – avtentično vodenje (AV_skupna), motivacijo zaposlenih (MOT_skupna) in usklajevanje dela ter zasebnega življenja (USK_skupna) z namenom prepoznati morebitne vzročne povezave in vplive v okviru proučevanega podjetja.

Sprva sem naredila korelacijsko analizo, ki je pokazala močne in pozitivne povezave med vsemi tremi konstrukti, kot je razvidno na sliki 13. Najmočnejša povezava je bila zaznana med avtentičnim vodenjem in motivacijo ($r = 0,901$), kar pomeni, da višja zaznana avtentičnost vodje sovпада z višjo motivacijo zaposlenih. Prav tako sta pozitivno povezani tudi motivacija in usklajevanje ($r = 0,844$), kar kaže, da boljše ravnotežje med delom in

zasebnim življenjem krepí delovno motivacijo. Vse korelacije so bile statistično značilne ($p < 0,05$), kar potrjuje njihovo relevantnost.

Slika 13: Povezava med konstrukti (korelacijska analiza)



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem preverila tudi vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih z enostavno linearno regresijo. Model je bil statistično značilen ($F(1,2) = 9,12$; $p = 0,089$), čeprav meja značilnosti zaradi majhnega vzorca ni bila presežena. Koeficient determinacije ($R^2 = 0,82$) kaže, da avtentično vodenje pojasni kar 82 % variabilnosti motivacije, kar je izjemno visok delež. To potrjuje tezo, da ima način vodenja ključno vlogo pri oblikovanju motivacijskega okolja.

Z ANOVA analizo pa sem želela preveriti, ali obstajajo razlike v zaznani motivaciji glede na stopnjo izobrazbe. Zaradi majhnega vzorca ($n = 4$) sicer ne moremo izpeljati statistično značilnih sklepov, vendar rezultati kažejo na rahle razlike v povprečjih, kar bi bilo vredno dodatno raziskati na večjem vzorcu.

Analize med konstrukti jasno potrjujejo povezanost med načinom vodenja, motivacijo zaposlenih ter podporo ravnotežju med delom in življenjem. Avtentično vodenje se je pokazalo kot najmočnejši napovednik motivacije, kar se sklada s teorijo, ki poudarja pomen integritete, transparentnosti in podpornega odnosa vodij do zaposlenih.

Glede na to, da sem pridobila le en odgovor anketiranca s strani vodstva, korelacijska in regresijska analiza ni bila izvedena. Kljub temu je s primerjalno analizo deskriptivnih sredin

(samoocene vodje in zaznane ocene zaposlenih) mogoče sklepati, da med konstrukti obstaja vsebinska skladnost. Vodja visoko ocenjuje lastno avtentičnost, motivacijsko naravnost in podporo za usklajevanje dela in zasebnega življenja. Tudi zaposleni zaznavajo podobno sliko, kar nakazuje na potencialno povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi organizacijskimi izidi.

Za bolj zanesljive in statistično potrjene sklepe bi bilo treba vključiti večje število vodij. Kljub temu lahko trenutni rezultati služijo kot osnova za nadaljnje raziskave in izhodišče za razvoj dobrih praks v podjetju.

4.4 Zaključne ugotovitve

V zaključnem delu magistrskega dela sem na podlagi teoretičnih spoznanj in empiričnih rezultatov, pridobljenih z raziskavo, celovito analizirala raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavila v uvodnem delu magistrskega dela. Ta vprašanja so predstavljala ključno izhodišče pri oblikovanju raziskovalnega pristopa in so me usmerjala pri interpretaciji zbranih podatkov. S pomočjo analize anketnih vprašalnikov sem izoblikovala osrednje ugotovitve raziskave in jih povezala s teoretičnimi spoznanji o avtentičnem vodenju ter motivaciji zaposlenih, kot jih predstavljajo relevantni sekundarni viri.

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in zastavljene teze

Raziskovalno vprašanje 1: Ali vodje izbranega podjetja v informacijski panogi uporabljajo principe avtentičnega vodenja?

Temeljito preučevanje strokovne literature in zbiranje primarnih podatkov me je pripeljalo do več pomembnih ugotovitev. Avtentično vodenje se je v okviru analiziranega podjetja izkazalo kot ključen in stabilen dejavnik pozitivnega organizacijskega vedenja. Povprečna ocena je znašala 4,29, z razmeroma nizko standardno deviacijo ($SD = 0,44$), kar pomeni, da so odgovori med zaposlenimi precej konsistentni. Zaposleni so pri svojem neposrednem nadrejenem zaznali značilnosti, kot so transparentnost, etičnost, odprtost za različna mnenja ter dosledno ravnanje v skladu z lastnimi vrednotami. Tudi samoocena vodje je v veliki meri potrdila te zaznave, pri čemer so najvišje ocenjene značilnosti vključevale spodbujanje izražanja različnih mnenj, krepitev občutka pripadnosti in izražanje podpore zaposlenim. Pomembno je omeniti, da je vodja kljub visoki oceni avtentičnosti v eni izmed postavk izbral najnižjo možno oceno, kar lahko nakazuje na potencialno razliko med notranjo držo in zunanjo komunikacijo. Ta razkorak odpira prostor za osebno rast vodje, predvsem na področju krepitev izražanja lastnih stališč in samorefleksije. Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da je avtentično vodenje v podjetjih informacijske panoge v Sloveniji prisotno in učinkovito implementirano.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako zadovoljni so zaposleni izbranega podjetja v informacijski panogi z motivacijskimi praksami, ki jih podjetje uporablja?

V povezavi z motivacijo zaposlenih se je izkazalo, da ta predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije. Rezultati deskriptivne statistike kažejo, da je povprečna ocena motivacije znašala 3,71, z izjemno nizko standardno deviacijo ($SD = 0,078$), kar kaže na relativno homogeno percepcijo motivacijskih dejavnikov med zaposlenimi. Medtem ko imajo zunanji dejavniki, kot so finančne nagrade, stabilnost delovnega mesta in možnosti napredovanja, pomembno vlogo, so za zaposlene ključni tudi notranji dejavniki, kot so pripadnost podjetju, občutek prispevka k skupnim ciljem in izzivi na delovnem mestu.

Tudi z vidika vodje je bila motivacija zaposlenih ocenjena zelo visoko. Iz odgovorov je razvidno, da vodja zavestno izvaja različne motivacijske prakse, kot so priznanja za dobro opravljeno delo, vključevanje zaposlenih v odločitvene procese ter ustvarjanje pozitivnega in podpornega delovnega okolja. Poseben poudarek je namenil pomenu timskega dela, etičnemu vodstvu in osebnemu razvoju posameznika.

Poleg tega se je kot bistven dejavnik motivacije izkazalo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Povprečna ocena za ta konstrukt je znašala 4,13, s standardno deviacijo $SD = 0,33$, kar kaže na pozitivno oceno, a nekoliko večje razpršenosti kot pri motivaciji. Rezultati raziskave potrjujejo, da podjetje izvaja prakse, ki zaposlenim omogočajo fleksibilnost, psihološko varnost in splošno dobro počutje. Zaposleni, ki imajo možnost usklajevanja obeh življenjskih sfer, izkazujejo večjo stopnjo zadovoljstva ter večjo zavzetost za doseganje organizacijskih ciljev. Tudi vodstvo močno podpira pobude za usklajevanje dela in zasebnega življenja, zlasti prek spodbujanja fleksibilnega dela, odprte komunikacije in zniževanja ravni stresa na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo zaposlenih izbranega podjetja v informacijski panogi?

Na podlagi celovite analize lahko zaključim, da avtentično vodenje pomembno prispeva k višji ravni motivacije zaposlenih, predvsem prek dejavnikov, kot so zaupanje, etično ravnanje in odprta komunikacija. Najmočnejša povezava je bila zaznana med avtentičnim vodenjem in motivacijo ($r = 0,901$), kar pomeni, da višja zaznana avtentičnost vodje sovpada z višjo motivacijo zaposlenih. Prav tako sta pozitivno povezani tudi motivacija in usklajevanje ($r = 0,844$), kar kaže, da boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem krepi delovno motivacijo. Koeficient determinacije ($R^2 = 0,82$) kaže, da avtentično vodenje pojasni kar 82 % variabilnosti motivacije, kar je izjemno visok delež. To potrjuje tezo, da ima način vodenja ključno vlogo pri oblikovanju motivacijskega okolja.

Ugotovitve raziskave torej potrjujejo temeljne teoretične predpostavke, hkrati pa nudijo konkretne smernice za nadaljnji razvoj organizacijske prakse – še posebej na področju osebne refleksije vodij, raznolikosti motivacijskih pristopov ter oblikovanja organizacijske kulture, ki omogoča uravnoteženo in trajnostno delovno okolje.

4.4.2 Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju

Na podlagi izvedene analize v izbranem manjšem podjetju informacijske panoge sem ugotovila, da vodja v veliki meri sledi načelom avtentičnega vodenja. Kljub temu, da pripada generaciji X, kar pogosto povezujemo z bolj tradicionalnimi pristopi k vodenju, se kaže odprtost do sodobnih vodstvenih praks, kar potrjuje pripravljenost na nenehno učenje in prilagajanje. Njegove ocene kažejo visoko stopnjo zavedanja lastne vloge in vpliva, hkrati pa tudi sposobnost samorefleksije – to se kaže v eni nižji oceni, ki nakazuje prostor za nadaljnji razvoj v določenem vidiku vodenja.

Tako zaposleni kot vodstvo izražajo zadovoljstvo z obstoječimi avtentičnimi pristopi ter motivacijskimi dejavniki, ki jih podjetje omogoča. Analiza je pokazala, da se avtentično vodenje in motivacija zaposlenih medsebojno dopolnjujeta ter tvorita tesno povezano celoto. Prisotnost elementov, kot so transparentnost, etičnost, podpora pri osebnem razvoju in vključevanje v odločitve, pozitivno vplivajo na delovno klimo in motivacijo zaposlenih.

Posebej v panogi informacijske tehnologije, ki je dinamična in hitro spreminjajoča, je ključno, da vodstvo razvija in ohranja prilagodljive ter sodobne vodstvene pristope. Aktivno vključevanje zaposlenih v razvoj podjetja ne prispeva le k višji zavzetosti, temveč tudi k dolgoročni uspešnosti in inovativnosti podjetja. Zato lahko sklenem, da avtentično vodenje v kombinaciji z dobro premišljenimi motivacijskimi praksami predstavlja trdno osnovo za gradnjo stabilne, produktivne in zavzete organizacijske kulture.

Analiza je pokazala zelo pozitivne rezultate, kar nekoliko omejuje obseg konkretnih priporočil za izboljšave. Kljub temu pa je vedno prostor za napredek – tudi manjše prilagoditve in izboljšave lahko prispevajo k še učinkovitejšemu delovanju organizacije in nadgradnji obstoječih praks.

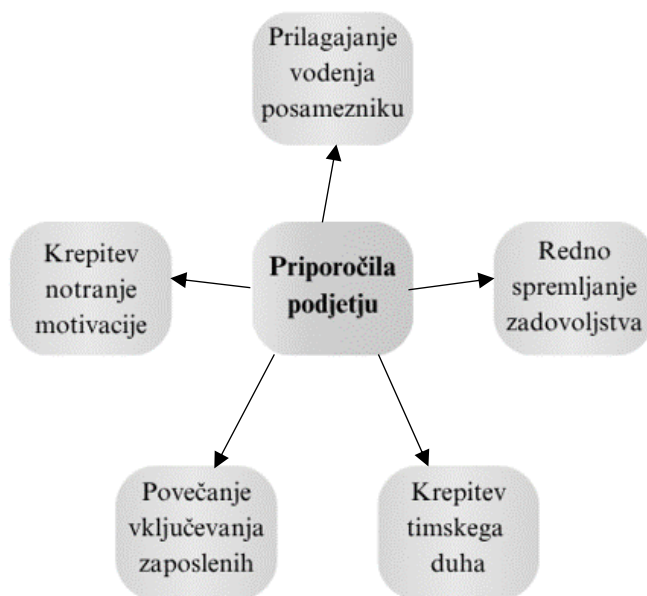
Na podlagi pridobljenih ugotovitev podjetju priporočam, da vzpostavi **sistematičen in reden mehanizem spremljanja zadovoljstva ter motivacije zaposlenih**. To lahko vključuje periodične ankete, individualne pogovore ali delavnice, kjer bi zaposleni imeli priložnost izraziti svoje potrebe, stopnjo zavzetosti in pogled na učinkovitost trenutnih vodstvenih ter motivacijskih praks. Takšen pristop bi vodstvu omogočil boljši vpogled v dejansko stanje ter omogočil pravočasno odzivanje na morebitne izzive ali spremembe v dinamiki tima.

Analiza v tej raziskavi lahko podjetju služi kot izhodišče oz. kot odskočna deska za nadaljnje izboljšave na področju ravnanja z zaposlenimi. Posebej izstopa dejstvo, da zaposlene trenutno močnejše motivirajo zunanji dejavniki (plačilo, stabilnost zaposlitve, napredovanje), kar je sicer razumljivo, vendar dolgoročno ne zagotavlja trajne zavzetosti. Zato bi bilo priporočljivo **postopno okrepiti notranje motivacijske dejavnike**, kot so občutek smisla pri delu, pripadnost, možnost osebnega razvoja in soustvarjanje uspeha podjetja.

V tej smeri bi lahko vodja še bolj **ciljno usmerjeno prilagajal svoj pristop posameznikom** – s čimer bi zagotavljal ravnovesje med zunanjimi spodbudami in spodbujanjem notranje motivacije. Priporočljivo je tudi **večje vključevanje zaposlenih** v odločitvene procese, dodeljevanje raznolikih in odgovornejših nalog ter **krepitev timskega duha** preko rednih skupinskih aktivnosti, mentorstva in odprte komunikacije.

S temi priporočili bi podjetje ne le ohranilo visoko raven zadovoljstva, temveč bi dolgoročno utrjevalo kulturo zavzetosti, zaupanje v vodstvo ter vzpostavilo stabilno in spodbudno delovno okolje, ki je prilagojeno sodobnim pričakovanjem zaposlenih. Na spodnji sliki 14 so zbrana vsa priporočila podjetju, ki bi pripomogla k boljšim motivacijskim praksam in samemu avtentičnemu vodenju. S temi priporočili bi podjetje ne le ohranilo visoko raven zadovoljstva, temveč bi dolgoročno utrjevalo kulturo zavzetosti, zaupanje v vodstvo ter vzpostavilo stabilno in spodbudno delovno okolje, ki je prilagojeno sodobnim pričakovanjem zaposlenih.

Slika 14: Zbrana priporočila vodstvu



Vir: lastno delo.

4.4.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Magistrsko delo predstavlja poglobljen vpogled v povezavo med avtentičnim vodenjem, motivacijo zaposlenih ter usklajevanjem dela in zasebnega življenja v izbranem podjetju iz informacijske panoge. Kljub pridobljenim ugotovitvam pa je pomembno izpostaviti določene omejitve raziskave, ki vplivajo na širšo uporabnost rezultatov ter ponujajo pomembna izhodišča za nadaljnje raziskovalno delo.

1. **Omejena velikost vzorca:** Raziskava je bila izvedena v podjetju z razmeroma majhnim številom zaposlenih, pri čemer so vprašalnik v celoti izpolnili le štirje zaposleni in en sam predstavnik vodstva. Takšen vzorec nam omogoča poglobljen vpogled v konkretne odnose in zaznave znotraj podjetja, vendar pa hkrati omejuje možnost posploševanja rezultatov na širšo populacijo. V prihodnje bi bilo smiselno vključiti več podjetij različnih velikosti, kar bi omogočilo bolj reprezentativne in primerljive izsledke.
2. **Nizka odzivnost zaposlenih:** Kljub posredovanju vprašalnika vsem zaposlenim je bil končni odziv razmeroma nizek. To zmanjšuje zanesljivost splošnih ugotovitev in nakazuje potrebo po alternativnih pristopih zbiranja podatkov. Glede na to, da je majhno podjetje in ima zato zaposlenih malo število ljudi, bi bilo v nadaljevanju priporočljivo vključiti dodatne raziskovalne metode, kot so polstrukturirani ali globinski intervjuji, saj bi omogočili bolj poglobljeno razumevanje posameznih zaznav, doživetij in predlogov zaposlenih.
3. **Struktura vprašalnika:** Vprašalnik je v celoti temeljil na zaprtem tipu vprašanj in uporabi 5-stopenjske Likertove lestvice. Čeprav to omogoča kvantitativno analizo, omejuje možnost izražanja individualnih mnenj in predlogov. V prihodnjih raziskavah bi bilo priporočljivo vključiti tudi odprta vprašanja, ki bi omogočala bolj celovito interpretacijo motivacije, zaznav vodstva ter organizacijskega delovanja.
4. **Časovna omejenost raziskave:** Raziskava je bila izvedena v določenem krajšem obdobju, kar pomeni, da rezultati predstavljajo zgolj trenutno sliko avtentičnega izražanja in motivacijskih pristopov znotraj podjetja. Zanesljivejši pristop bi zagotovo predstavljal longitudinalni pristop – torej spremljanje sprememb skozi daljše časovno obdobje – saj bi omogočil bolj zanesljivo oceno vpliva avtentičnega vodenja in uvedenih motivacijskih ukrepov na dolgoročno zavzetost in dobrobit zaposlenih.
5. **Panoga raziskave:** Ker je raziskava osredotočena izključno na informacijsko panogo, rezultati ne omogočajo neposrednih zaključkov za druge sektorje. Primerjalna analiza z organizacijami iz drugih dejavnosti – kot so proizvodnja, zdravstvo, izobraževanje ali javna uprava – bi bila dragocena za razumevanje vpliva panoge in delovnega okolja na zaznavanje avtentičnega vodenja in motivacijskih dejavnikov.

Z upoštevanjem navedenih omejitev in predlogov se odpira priložnost za nadaljnje raziskave, ki bi še poglobile razumevanje avtentičnega vodenja kot ključne vodstvene prakse. **Razširitev vzorca, vključevanje različnih sektorjev ter kombinacija**

kvalitativnih in kvantitativnih metod bi bistveno prispevali k boljšemu razumevanju tega koncepta. Prav tako bi nadaljnja raziskava ključno doprinesla k razvijanju trajnostnih strategij za dvig motivacije in učinkovitejšemu usklajevanju dela ter zasebnega življenja znotraj podjetij.

5 SKLEP

Koncept avtentičnosti sodi med sodobnejše stile vodenja in je v številnih strokovnih virih opisan kot eden najučinkovitejših in najuspešnejših pristopov v okviru organizacijskega delovanja. V magistrskem delu sem se odločila raziskati koncept avtentičnega vodenja, s posebnim poudarkom na podjetju, ki deluje v informacijski panogi. Ta panoga je še posebej dinamična in hitro razvijajoča, zato zahteva vodje, ki znajo graditi zaupanje, spodbujati inovativnost ter krepiti notranjo motivacijo zaposlenih.

Za namen raziskave sem izbrala majhno podjetje iz informacijske panoge, ki posluje v kompleksnem in konkurenčnem okolju, kjer so človeški viri eden ključnih dejavnikov uspeha. Z raziskavo sem želela pokazati, kako pomembna je avtentičnost vodje za učinkovito delovanje ekip v tovrstnih podjetjih ter kako lahko prispeva k višji stopnji zavzetosti in doseganju nadpovprečnih rezultatov. Ugotovitve raziskave dodatno potrjujejo obstoječo literaturo o avtentičnem vodenju in nudijo konkretne usmeritve za vodstveni kader v sodobnih organizacijah.

Motivacija pa je še dodaten ključen koncept, ki ga pogosto omenjamo, ko govorimo o učinkovitosti in kakovosti dela v podjetjih. V sodobnem okolju, kjer zaposleni pogosto niso več motivirani zgolj z materialnimi dejavniki, motivacija postaja kompleksnejši izziv. Prav zato me je zanimalo, kaj motivira zaposlene v informacijski panogi – predvsem, kateri dejavniki jih spodbujajo k ustvarjalnosti, predanosti in doseganju visoke ravni učinkovitosti pri svojem delu.

V **prvem poglavju** sem na podlagi domače in tuje literature podrobno preučila koncept avtentičnega vodenja. Najprej sem predstavila osnovne definicije vodenja ter opredelila sam konstrukt avtentičnosti skupaj z njegovim pomenom in s povezanimi pojmi. Poseben poudarek sem namenila ključnim dimenzijam avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital ter osebna rast vodje. Prav tako sem osvetlila profil avtentičnega vodje – njegov razvoj, značilnosti, poslanstvo in vizijo v organizacijskem kontekstu.

Drugo poglavje se je osredotočilo na teoretično obravnavo dveh povezanih konceptov: motivacije zaposlenih in usklajevanja poklicnega ter zasebnega življenja. Predstavila sem osnovni pomen motivacije, ključne motivacijske teorije ter razlike med notranjimi in zunanji motivacijskimi dejavniki. V nadaljevanju sem prikazala konkretne načine

motiviranja zaposlenih na primeru podjetja Google iz informacijske panoge. Zaključek poglavja je bil namenjen raziskovanju povezave med motivacijo in ravnotežjem med delom ter zasebnim življenjem, s čimer sem vzpostavila teoretične temelje za empirični del.

V **tretjem poglavju** sem predstavila empirični del raziskave, ki je temeljil na kvantitativnem raziskovalnem pristopu z uporabo anketnega vprašalnika. V raziskavo sem vključila podjetje iz informacijske panoge, ki deluje v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju, kjer sta zavzetost in učinkovito vodenje še posebej pomembna. Osrednji namen raziskave je bil ugotoviti, ali je v podjetju prisotno avtentično vodenje, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih ter kakšna je povezava med avtentičnim vodenjem in stopnjo motivacije.

Podatke sem pridobila z dvema ločenima vprašalnikoma – enim za vodstvo in drugim za zaposlene. V prvem delu poglavja sem opisala potek raziskave in strukturo anket, v drugem delu pa sem izvedla analizo podatkov ter interpretacijo rezultatov. Rezultati so pokazali, da zaposleni zaznavajo visoko raven avtentičnega vodenja, še posebej v vidikih, kot so transparentnost, iskrena komunikacija in podpora pri osebnem razvoju. Prav tako so bili kot najpomembnejši motivacijski dejavniki izpostavljeni predvsem zunanji dejavniki (plačilo, varnost zaposlitve, napredovanje), vendar so anketiranci poudarili tudi pomen notranjih spodbud, kot so pripadnost podjetju, občutek osebnega prispevka ter zanimivost delovnih nalog.

Na podlagi teh ugotovitev sem potrdila **temeljno tezo** magistrskega dela – avtentično vodenje v podjetju iz informacijske panoge je pozitivno povezano z višjo stopnjo motivacije zaposlenih. V celoti sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, potrdila prisotnost ključnih elementov avtentičnega vodenja v analiziranem podjetju ter identificirala glavne motivacijske dejavnike. Ugotovitve potrjujejo, da avtentično vodenje ne prispeva zgolj k učinkovitejšemu vodenju, temveč ima tudi pomembno vlogo pri oblikovanju bolj motivirane, zadovoljnejše in produktivnejše delovne sile.

S tem sem uspešno dosegla temeljni cilj magistrskega dela – celovito proučiti vlogo avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih v sodobni organizaciji. Rezultati raziskave ne prispevajo zgolj k akademskemu razumevanju teh konceptov, temveč ponujajo tudi konkretne smernice za prakso. Za vodjo izbranega podjetja v informacijski panogi predstavljajo izsledki pomembno podlago za nadaljnje krepitve zavzetosti, zadovoljstva in učinkovitosti tima. Obenem pa lahko spoznanja in priporočila raziskave služijo tudi drugim organizacijam kot dragocen vpogled v pomen avtentičnega voditeljstva in učinkovite motivacijske prakse v poslovnem okolju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adlerfer, C. P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. *Free Press*.
2. Allen, T. D. Herst, D. E. L., Bruck, C. S. in Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
3. Al-Hawary, S. I. S. in Alwan, H. A. H. (2023). The impact of authentic leadership on sustainable business performance: The mediating role of ethical decision making. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 10–22.
4. Ali, B. J. in Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
5. Alvesson, M. in Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395.
6. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. in Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
7. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publications.
8. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
9. Avolio, B. J. Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
10. Bamford, M., Wong, C. A. in Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540.
11. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *Freeman*.
12. Barnett, R. C. in Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781–796.
13. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*.
14. Bell, E. in Taylor, S. (2004). From outward appearances to inward significance: New age spirituality in the workplace. *Journal of Management Studies*, 41(5), 783–803.
15. Bellavia, G. M. in Frone, M. R. (2005). Work–family conflict. V *Handbook of work stress*. Sage Publications (str. 113–147).
16. Bhowon, U. (2013). *The effect of stress on work life balance: A study of employees in the financial sector in Mauritius. Proceedings of 2nd International Conference on Business and Economic Research* (str. 1734–1748).
17. Blazovich, J. L., Smith, M. in Zhang, Y. (2014). Do organizations value corporate social responsibility? Evidence from employment screening practices. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 129–144.

18. Bradshaw, T. (2023). Remote work productivity study. *Prodoscore Research*.
19. Braun, S. in Frey, D. (2021). Authentic leadership and work engagement: The mediating role of psychological safety. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 19–34.
20. Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S. in Webster, J. (1993). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 408–412.
21. Bryman, A., Grint, K. in Collinson, D. L. (2011). *The SAGE handbook of leadership*. Sage Publications.
22. Caza, A. in Jackson, B. (2011). *Authentic leadership*. Jossey-Bass.
23. Chan, A., Hannah, S. T. in Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning and impact. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (str. 3–41).
24. Chatterjee, S., Chaudhuri, R. in Vrontis, D. (2022). Flexible work arrangements and organizational performance: A systematic literature review. *European Business Review*, 34(2), 266–284.
25. Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237–1248.
26. Cheung, A. B. L. (2008). The politics of administrative reforms in Asia: Paradigms and legacies, paths and diversities. *Governance*, 21(2), 217–243.
27. Christensen, K. E. in Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work/family conflict? *Journal of Family Issues*, 11(4), 455–476.
28. Ciulla, J. B. (2006). Ethics: The heart of leadership. V *Responsible leadership* (str. 17–32). Routledge.
29. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
30. Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. *HarperBusiness*.
31. Cook, M. (2015). Effective coaching: Lessons from the coach's coach. *CIPD Publishing*.
32. Cooper, C. D., Scandura, T. A. in Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
33. Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
34. Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
35. Day, D. V., Zaccaro, S. J. in Halpin, S. M. (Eds.). (2004). Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow. *Lawrence Erlbaum Associates*.
36. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

37. Deci, E. L., Olafsen, A. H., in Ryan, R. M. (2021). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 19–43.
38. Deshields, O. W., Kara, A. in Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: Applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128–139.
39. Diener, E., Lucas, R. E. in Scollon, C. N. (2008). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61(4), 305–314.
40. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2014). *Uvod v management: Sodobna spoznanja in usmeritve*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
41. Dimovski, V., Škerlavaj, M. in Škerlavaj, P. (2009). *Vodenje in učenje v organizacijah*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
42. Dimovski, V., Škerlavaj, M. in Vuksanović, N. (2013). *Vodenje in učenje v organizacijah*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
43. Dohlman, L. E., DiMeglio, M., Hajj, J. in Laudanski, K. (2019). Burnout in critical care nurses: A literature review. *Journal of Intensive Care Medicine*, 34(6), 387–396.
44. Duignan, P. in Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195–209.
45. Edwards, J. R. in Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
46. Egeland, B., Carlson, E. in Stroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4), 517–528.
47. Ehsan, M. in Ali, K. (2019). The impact of work stress on employee productivity: Based in the banking sector of Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(6), 32–50.
48. Emslie, C. in Hunt, K. (2009). 'Live to Work' or 'Work to Live'? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151–172.
49. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
50. Fischer, H. in Sitkin, S. B. (2023). Beyond positive leadership: Clarifying the authenticity dilemma. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 10–26.
51. Fisher, G. G., Bulger, C. A. in Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
52. Frederickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91(4), 330–335.
53. Freeman, R. E. in Auster, E. R. (2011). Values, authenticity, and responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 15–23.

54. Freund, A. M. in Baltes, P. B. (2002). Life-management strategies of selection, optimization and compensation: Measurement by self-report and construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 642–662.
55. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. V J. C. Quick & L. E. Tetrick (ur.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (str. 143–162). American Psychological Association.
56. Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A. in Asher, E. R. (2006). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 228–245.
57. Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. in Hosszu, K. (2021). Different motivations for different folks: A person-centered approach to motivation and performance outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 36 (str. 697–715).
58. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
59. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
60. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. in Dickens, M. P. (2021). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(5).
61. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. in Dickens, M. P. (2023). Visionary leadership: A pathway to organizational flourishing. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 33–45.
62. George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. *Jossey-Bass*.
63. Gillham, J. E. (2000). Optimism, pessimism, and explanatory style. Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice. *American Psychological Association*.
64. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. *Bantam*.
65. Govender, S. in Parumasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237–253.
66. Greenhaus, J. H. in Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 10–38.
67. Greenhaus, J. H. in Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
68. Greenhaus, J. H. in Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291–303.
69. Greenhaus, J. H. in Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.

70. Greenhaus, J. H., Collins, K. M. in Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
71. Grzywacz, J. G. in Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471.
72. Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
73. Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
74. Handler, R. (1986). Authenticity. *Anthropology Today*, 2(1), 2–4.
75. Hanson, G. C., Hammer, L. B. in Colton, C. L. (2003). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work–family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 115–129.
76. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder in S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford University Press.
77. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
78. Herzberg, F., Mausner, B. in Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2. izd.). John Wiley & Sons.
79. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
80. Hoch, J. E. in Bommer, W. H. (2020). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 46(6), 636–663.
81. Hofmann, W., Schmeichel, B. J. in Baddeley, A. D. (2012). Executive functions and self-regulation. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(3), 174–180.
82. House, R. J. in Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1, 341–423.
83. Hudson Resourcing. (2005). The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice. *Hudson*.
84. Hughes, R. L. (2005). Leadership: Enhancing the lessons of experience. *McGraw-Hill*.
85. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
86. Ivanuša-Bezjak, A. (2006). Kompetence zaposlenih kot ključna konkurenčna prednost. *Uprava*, 4(1), 41–52.
87. Jafri, M. H., Md. Hassan, S. A. in Batra, S. (2014). Work-life balance and organizational commitment: A study among employees in banking sector. *Journal of Business and Management*, 16(6), 63–67.
88. Joyner, B. E. in Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.

89. Kalliath, T. in Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
90. Kemis, S. (2003). Exploring the relevance of critical theory for action research: Emancipatory action research in the footsteps of Jürgen Habermas. *Educational action research*. str. 91–102.
91. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
92. Kinman, G. (2001). Pressure points: A review of research on stressors and strains in UK academics. *Educational Psychology*, 21(4), 473–492.
93. Kirvan, P. (2023). Hybrid work models and their impact on productivity. *TechTarget Research Reports*.
94. Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C. in Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593-611.
95. Kossek, E. E. in Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.
96. Kossek, E. E. in Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36.
97. Kreiner, G. E. (2002). Boundary work tactics: Navigating the work-home interface. *Academy of Management Journal*, 49(4), 704–730.
98. Latham, G. P. in Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow’s workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181–198.
99. Lee, H. in Kim, I. H. (2013). Job stress and depressive symptoms among Korean workers: The role of work-family conflict. *Journal of Occupational Health*, 55(4), 323–330.
100. Lifton, R. J. (1961). Thought reform and the psychology of totalism: A study of brainwashing in China. *W.W. Norton & Company*.
101. Ling, Q., Liu, F. in Wu, X. (2022). How and when authentic leadership influences work–family balance: A resource-based perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 132.
102. Lord, R. G. in Brown, D. J. (2004). Leadership processes and follower self-identity. *Psychology Press*.
103. Lord, R. G. in Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
104. Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
105. Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
106. Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.

107. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive organizational scholarship*, 241–258.
108. Luthans, F., Youssef, C. M. in Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press*.
109. Maccoby, M. (2003). The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership. *Broadway Books*.
110. Mangkunegara, A. A. P. (2018). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. *PT Remaja Rosdakarya*.
111. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. in Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 46(2), 55–63.
112. Markus, H. in Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41(9), 954–969.
113. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
114. Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. *Harper & Row*.
115. Masten, A. S. in Reed, M. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of positive psychology* (str. 74–88). Oxford University Press.
116. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. in Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
117. Mazerolle, S. M. in Barrett, J. L. (2018). Work-life balance perceptions of athletic trainers in the collegiate setting. *Journal of Athletic Training*, 53(5), 445–453.
118. Mazutis, D. D. in Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
119. McCullough, M. E. in Willoughby, B. L. (2009). Religion, self-regulation, and self-control: Associations, explanations, and implications. *Psychological Bulletin*, 135(1), 69–93.
120. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *McGraw-Hill*.
121. McNall, L. A., Nicklin, J. M. in Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381–396.
122. Michalos, A. C. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16, 347–413.
123. Mihalič, B. (2006). Kompetenčni model kot orodje razvoja človeških virov. *HRM revija*, 4(1), 127–135.
124. Minkes, A. L., Small, M. W. in Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327–335.
125. Morin, A. (2011). Self-awareness part 1: Definition, measures, effects, functions, and antecedents. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(10), 807–823.

126. Negara, I. M. Y., Utami, R. M. in Permatasari, D. (2020). The effect of work satisfaction on organizational commitment and job performance. *International Journal of Business, Economics and Law*, 23(1), 74–81.
127. Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
128. Noor, N. M. (2002a). Work–family conflict, locus of control, and women’s well-being: Test of alternative pathways. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 645–662.
129. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8. izd.). Sage Publications.
130. Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R. in Brown, J. A. (2006). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 44(10), 1391–1404.
131. Okine, N. A., Yaw, O., Naa, A. Y. in Addeh, G. (2021). Motivation and productivity in public organizations: An assessment of the Ghanaian civil service. *African Journal of Public Administration*, 8(1), 100–116.
132. Pandey, N. (2020). Exploring the impact of stress on employee productivity. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 11(4), 28–35.
133. Penger, S. (2006). Vodenje z zgledom: Pot do učinkovitega vodenja. *GV Založba*.
134. Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55.
135. Peterson, S. J. in Luthans, F. (2002). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 26–31.
136. Pfeffer, J. (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. V *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (str. 43–59). Routledge.
137. Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior (2. izd.). *Psychology Press*.
138. Pitt-Catsoupes, M. in Christensen, K. (2004). Unanticipated consequences of work: more working families & more employer interest in flexible work options. *Work and Family Researchers Network*.
139. Popper, M. in Lipshitz, R. (2000). Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181–196.
140. Potgieter, I. L. in Barnard, A. (2010). The construction of work–life balance: The experience of black employees in a call-centre environment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–10.
141. Prasad, A. (2003). Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement. *Palgrave Macmillan*.
142. Purohit, B. (2013). A comparative study of work life balance in various industrial sectors in Pune region. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2(3), 198–206.
143. Rahajeng, T. E. in Handayani, S. (2022). The effect of work-life balance and work stress on employee performance. *Journal of Business and Management*, 24(3), 77–85.

144. Ramalu, S. S. in Janadari, N. (2022). Authentic leadership and positive psychological capital. *Journal of Applied Research*.
145. Raymond, D. (2018). Employee engagement and organizational performance. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(3), 56–65.
146. Robbins, S. P. (2018). Organizational behavior (18. izd.). *Pearson Education*.
147. Rožman, M., Treven, S. in Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25.
148. Russ, T. L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823–836.
149. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
150. Seligman, M. E. P. (1998b). Learned optimism: How to change your mind and your life. *Pocket Books*.
151. Seligman, M. E. P. in Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
152. Sheldon, K. M. in Gardner, W. L. (2005). Optimal human being: An integrated multi-level perspective. *Lawrence Erlbaum Associates*.
153. Silvia, P. J. in Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230–241.
154. Sinha, A. in Jackson, B. (2006). The use of rhetoric in the construction of charismatic leadership: A comparative case study of Rajneesh and Deepak Chopra. *Leadership*, 2(2), 157–180.
155. Sirgy, M. J. (2002). The psychology of quality of life: Hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia. *Springer*.
156. Sirgy, M. J. in Lee, D.-J. (2015). Work–life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 11(4), 1059–1082.
157. Sitorus, T. in Hidayat, R. (2023). The effect of job satisfaction on employee performance and organizational commitment. *International Journal of Economics, Business, and Accounting Research*, 7(1), 204–215.
158. Snyder, C. R., Irving, L. M. in Anderson, J. R. (1991). Hope and health. V *Handbook of social and clinical psychology* (str. 285–305). Pergamon Press.
159. Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118.
160. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
161. Stajkovic, A. D. in Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
162. Stein, M. (2002). The risk of organization: A psychoanalytic perspective. *Journal of Management Studies*, 40(2), 437–455.
163. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.

164. Strange, J. M. in Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343–377.
165. Strange, J. M. in Mumford, M. D. (2022). Vision and leadership: Revisiting a model of visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101–118.
166. Sullivan, C. in Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123–145.
167. Thomas, L. T. in Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work–family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
168. Tourish, D. in Tourish, N. (2010). Spirituality at work, and its implications for leadership and followership: A post-structuralist perspective. *Leadership*, 6(2), 207–224.
169. Tourish, D. in Wohlforth, T. (2000a). Prophets of the Apocalypse: David Koresh and the Branch Davidians as a Social Psychological Case Study in Charismatic Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 311–318.
170. Tourish, D. in Wohlforth, T. (2000b). On the edge of the empire: The psycho-politics of charismatic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 350–357.
171. Transilvanus, D., Darsono, N. in Sumarsono, R. B. (2019). The effect of motivation and work environment on employee performance. *Human Resource Management Research*, 9(1), 1–7.
172. Van Velsor, E. in McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development (2. izd.). V *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (str. 1–22). Jossey-Bass.
173. Vicere, A. A. in Fulmer, R. M. (1998). Leadership by design: How benchmarking can strengthen your leadership development strategy. *Harvard Business School Press*.
174. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *Wiley*.
175. Voza, S. (2018). This is how Google motivates its employees. *Fast Company – Medium*. Pridobljeno 12. marca 2025 iz: <https://medium.com/fast-company/this-is-how-google-motivates-its-employees-b18edf3c7a04>
176. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
177. Warren, J. A. in Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work–family role strain. *Family Relations*, 44(2), 163–169.
178. Whiston, S. C. in Cinamon, R. G. (2015). The work–family interface: Integrating research and career counseling practice. *The Career Development Quarterly*, 63(1), 44–56.
179. Wijayanti, M., Susita, D. in Ahmad, N. (2022). The role of motivation in improving employee performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(3), 1022–1030.

180. Winton, S., Whittington, J. L. in Meskelis, S. (2022). Authentic leadership and employee engagement: Understanding the relationship and the role of workplace spirituality. *Journal of Values-Based Leadership*, 15(2).
181. Wood, R. in Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
182. Wunderley, L. J., Reddy, W. B. in Dember, W. N. (1998). Optimism and pessimism in business leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751–760.
183. Yammarino, F. J. in Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory and sales: An integration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 1–20.
184. Yu, J., Ren, Y. in Zhou, J. (2022). Burnout and work stress in the era of COVID-19: The moderating effect of psychological resilience. *Frontiers in Psychology*, 13.
185. Yukl, G. (2008). Leadership in organizations (7. izd.). *Pearson Education*.
186. Yıkılmaz, S. in Sürücü, L. (2023). Intellectual stimulation and autonomy: A path to proactive work behavior. *Current Psychology*, 42, 10031–10045.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

moje ime je Špela Ovsec, sem študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Za potrebe svojega magistrskega dela bom v vašem podjetju opravila raziskavo o prisotnosti konceptov avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih ter njuni povezavi. Prijazno vas prosim za izpolnitev spodnjega vprašalnika. Prvi sklop vprašanj se nanaša na avtentično vodenje, drugi sklop pa na motivacijo zaposlenih. Anketni vprašalnik vam ne bo vzel več kot deset minut vašega časa in je popolnoma anonimen.

Rezultati so namenjeni izključno v raziskovalne namene. Če imate še kakšno vprašanje, vezano na vprašalnik, sem vam na voljo na elektronskem naslovu: spelaovsec@gmail.com.

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Prosim, vas da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami glede vašega **neposredno nadrejenega**. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

LASTNOSTI VAŠEGA VODJE					
1. Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja.	1	2	3	4	5
2. Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	1	2	3	4	5
3. Moj vodja priznava svoje napake.	1	2	3	4	5
4. Moj vodja prisluhne različnim mnenjem pred končno odločitvijo.	1	2	3	4	5
5. Moj vodja upošteva etična načela pri vseh svojih dejanjih.	1	2	3	4	5
6. Moj vodja vodi v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji.	1	2	3	4	5
7. Moj vodja razvija in podpira razvoj mojih sposobnosti.	1	2	3	4	5
8. Moj vodja se ne pretvarja in deluje pristno.	1	2	3	4	5
9. Moj vodja gradi zaupljive odnose s sodelavci.	1	2	3	4	5
10. Moj vodja je optimističen in večino časa ohranja pozitiven odnos.	1	2	3	4	5
11. Moj vodja zagotavlja odprto komunikacijo in deli pomembne informacije.	1	2	3	4	5
12. Moj vodja razvija in podpira razvoj mojih sposobnosti.	1	2			
13. Moj vodja deluje v najboljšem interesu vseh zaposlenih v svoji organizacijski enoti.	1	2	3	4	5
14. Moj vodja zagotavlja odprto komunikacijo in deli pomembne informacije.	1	2	3	4	5

15. Moj vodja je odprt za ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
16. Zaupam, da moj vodja deluje v najboljšem interesu zaposlenih	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Marič in drugi (2013); Neider in Schriesheim (2011); Walumbwa in drugi (2008); Dimovski in drugi (2013).

SKLOP 2: MOTIVACIJA ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Vas vodja spodbuja pri delu za doseganje ciljev?
 - a) Da, vedno.
 - b) Da, večino časa.
 - c) Občasno.
 - d) Ne.

2. Koliko ste motivirani na delovnem mestu?
 - a) Zelo sem motiviran/a.
 - b) Sem motiviran/a.
 - c) Lahko bi bil/a bolje motiviran/a.
 - d) Sploh nisem motiviran/a.

3. Ali bi bili ob ustrezni motivaciji pripravljeni storiti več delovnih opravil?
 - a) Da.
 - b) Ne.

4. Ali bi bili pripravljeni priporočiti delodajalca svojim znancem/nadrejenim?
 - a) Da.
 - b) Ne.

Prosim vas, da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami **glede na to, kateri dejavniki vas motivirajo pri opravljanju dela na splošno.**

Našteti dejavniki me motivirajo pri opravljanju svojega dela. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZA OPRAVLJANJE DELA					
1. Napredovanje oz. možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
2. Plačila in dodatki.	1	2	3	4	5
3. Dobri in iskreni odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
4. Stabilna in varna zaposlitev.	1	2	3	4	5
5. Pohvala nadrejenega za uspešno delo.	1	2	3	4	5
6. Možnost razvoja in izobraževanja v podjetju.	1	2	3	4	5
7. Odnos z nadrejenim.	1	2	3	4	5
8. Zanimivo in dinamično delo.	1	2	3	4	5
9. Prispevek mojega dela za podjetje.	1	2	3	4	5
10. Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
11. Sodelovanje pri odločanju.	1	2	3	4	5
12. Delovno okolje oz. delovni pogoji.	1	2	3	4	5
13. Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
14. Ugled podjetja.	1	2	3	4	5
15. Odnos vodstva do sodelavcev.	1	2	3	4	5
16. Možnost dela na daljavo.	1	2	3	4	5
17. Zadovoljen/zadovoljna sem z motivacijskimi pristopi v podjetju.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Govender in Parumasur (2010).

SKLOP 3: USKLAJEVANJE DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Prosim vas, da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami glede **usklajevanja dela in zasebnega življenja** v vašem podjetju. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

USKLAJEVANJE DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA					
1. V podjetju občutim podporo pri iskanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
2. Moja delovna obremenitev mi omogoča, da učinkovito uravnavam svoje službene in zasebne obveznosti.	1	2	3	4	5
3. Vodstvo podjetja spodbuja fleksibilne delovne razmere, ki pomagajo pri usklajevanju dela in družine.	1	2	3	4	5
4. Občutek dosežka in priznanje sodelavcev prispevata k mojemu zadovoljstvu pri delu.	1	2	3	4	5
5. Usklajevanje delovnih obveznosti z osebnim življenjem je pomembno za moje dobro počutje.	1	2	3	4	5
6. Podjetje nudi programe ali pobude za zmanjšanje stresa in izboljšanje ravnotežja med delom in življenjem.	1	2	3	4	5
7. Motivacijo pri delu mi zagotavljajo izzivi, ki mi jih nalaga moja pozicija.	1	2	3	4	5
8. V podjetju se počutim dovolj cenjenega/cenjeno, kar prispeva k moji motivaciji.	1	2	3	4	5
9. Delovne razmere in kultura podjetja pozitivno vplivajo na moje usklajevanje dela in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
10. Upoštevajo se moji predlogi in ideje, kar prispeva k mojemu občutku pripadnosti podjetju.	1	2	3	4	5
11. Počutim se motiviranega/motivirano, ko vodstvo jasno komunicira cilje in pričakovanja.	1	2	3	4	5
12. V podjetju imam možnosti za nadaljnje izobraževanje, kar spodbuja mojo motivacijo.	1	2	3	4	5
13. Spodbujajo se aktivnosti, ki mi omogočajo boljšo usklajenost delovnih in zasebnih potreb.	1	2	3	4	5
14. Imamo dovolj podpore s strani vodstva za doseganje boljšega ravnotežja med delom in življenjem.	1	2	3	4	5
15. Moje delovno mesto mi omogoča dovolj fleksibilnosti, da lahko usklajujem svoje obveznosti.	1	2	3	4	5
16. Moji sodelavci in vodstvo prispevajo k ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja.	1	2	3	4	5
19. Uspešno usklajevanje dela in zasebnega življenja mi omogoča, da sem bolj motiviran/motivirana pri delu.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Greenhaus in Allen (2011), Deci in Ryan (2000), Kossek in Lautsch (2018).

SKLOP 4: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Spol:
 - a) ženski,
 - b) moški,
 - c) drugo.

2. Starost:
 - a) pod 25 let,
 - b) med 26 in 35 let,
 - c) med 36 in 45 let,
 - d) med 46 in 55 let,
 - e) nad 55 let.

3. Vaša najvišja dosežena izobrazba:
 - a) osnovnošolska,
 - b) srednješolska,
 - c) višješolska,
 - d) visokošolska/univerzitetna,
 - e) magistrska,
 - f) doktorska.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodstvo

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

Prosim vas, da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami glede vaše **lastne avtentičnosti pri vodenju**. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

LASTNA AVTENTIČNOST					
1. Vedno izrazim svoja prepričanja in stališča jasno in odkrito.	1	2	3	4	5
2. Priznavam svoje napake in prevzamem odgovornost za svoja dejanja.	1	2	3	4	5
3. Pri svojem delu sledim lastnim moralnim vrednotam in načelom.	1	2	3	4	5
4. Vedno prisluhnem idejam drugih, tudi če se razlikujejo od mojih prepričanj.	1	2	3	4	5
5. Moje odločitve so skladne z mojimi temeljnimi prepričanji.	1	2	3	4	5
6. Zaposlenim omogočam, da izrazijo svoje mnenje brez strahu pred negativnimi posledicami.	1	2	3	4	5
7. Pred sprejetjem pomembnih odločitev vedno analiziram relevantne podatke.	1	2	3	4	5
8. Delujem transparentno in odkrito, ne da bi se pretvarjal ali manipuliral z drugimi.	1	2	3	4	5
9. Spodbujam zaposlene, da prevzamejo odgovornost za svoja dejanja.	1	2	3	4	5
10. Vse svoje odločitve in dejanja utemeljim na dolgoročnih koristih za tim in organizacijo.	1	2	3	4	5
11. Moje osebne težave ne vplivajo na moj profesionalni odnos do sodelavcev.	1	2	3	4	5
12. Razvijam zaupanje s sodelavci s konsistentnim in predvidljivim vedenjem.	1	2	3	4	5
13. Sodelavcem omogočam svobodo pri izražanju različnih stališč in idej.	1	2	3	4	5
14. Zavedam se svojega vpliva na zaposlene in njihovo počutje pri delu.	1	2	3	4	5
15. Pri delu redno analiziram svoje napake in področja za izboljšanje.	1	2	3	4	5

16. V sodelavcih spodbujam občutek pripadnosti in enotnosti.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Vir: prirejeno po Marič in drugi (2013); Neider in Schriesheim (2011); Walumbwa in drugi (2008); Dimovski in drugi (2013).

SKLOP 2: MOTIVACIJA

Prosim vas, da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami glede **praks motiviranja** vaših zaposlenih. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH					
1. Motivacija zaposlenih ima ključno vlogo pri uspešnosti našega podjetja.	1	2	3	4	5
2. Motiviram zaposlene z jasnim izražanjem pohval in priznanj za dosežke.	1	2	3	4	5
3. Načrtujem posebne aktivnosti za spodbujanje motivacije zaposlenih.	1	2	3	4	5
4. Motivacija med sodelavci igra pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja.	1	2	3	4	5
5. Motivacija zaposlenih neposredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost.	1	2	3	4	5
6. V našem podjetju je timsko delo bistveni del uspeha.	1	2	3	4	5
7. Določam cilje za zaposlene, da jih usmerim in motiviram pri njihovem delu.	1	2	3	4	5
8. Zaposlenim redno omogočam dodatne nagrade za dosežene cilje.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni v našem podjetju prejemajo bonitete kot dodatno motivacijo.	1	2	3	4	5
10. Notranji dejavniki, kot sta občutek dosežka in pohvala, najbolj motivirajo moje zaposlene.	1	2	3	4	5
11. Aktivno podpiramo osebni razvoj in napredovanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
12. Zaposlenim omogočam, da izrazijo svoje mnenje in predloge pri pomembnih odločitvah.	1	2	3	4	5

14. Stil vodenja v našem podjetju ima pomemben vpliv na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
15. Redno preverjam zadovoljstvo zaposlenih pri delu in njihovo raven motivacije.	1	2	3	4	5
16. Prizadevam si, da zaposleni v timu svobodno izražajo svoja stališča in ideje.	1	2	3	4	5
17. Menim, da so visoki etični standardi pomemben del motiviranja zaposlenih.	1	2	3	4	5
18. Prizadevam si razumeti, kaj najbolj motivira posamezne člane moje ekipe.	1	2	3	4	5
19. Ocenjujem, da so motivacijski pristopi v našem podjetju učinkoviti.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2013), Deci in Ryan, (2000); Gagné in Deci. (2005); Herzberg (1968).

SKLOP 3: USKLAJEVANJE DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Prosim vas, da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami glede **usklajevanja dela in zasebnega življenja** v vašem podjetju. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

USKLAJEVANJE DELA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA					
1. Motiviram svoje zaposlene, da dosežejo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
2. Menim, da uravnoteženo delo in življenje zaposlenih pozitivno vplivata na njihovo produktivnost.	1	2	3	4	5
3. V podjetju spodbujamo fleksibilne delovne razmere za boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
4. Pomagam zaposlenim pri upravljanju stresa, da bi bolje uravnotežili svoje delo in zasebne obveznosti.	1	2	3	4	5
5. Verjamem, da je uravnoteženo delo in življenje ključ do dolgotrajne motivacije zaposlenih.	1	2	3	4	5
6. Vodstvo v našem podjetju aktivno spodbuja programe, ki izboljšujejo dobro počutje zaposlenih.	1	2	3	4	5
7. Menim, da je pomembno, da zaposleni v podjetju občutijo podporo pri usklajevanju osebnega življenja in službenih obveznosti.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Greenhaus in Allen (2011), Deci in Ryan (2000), Kossek in Lautsch (2018).